



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Uuden HR-prosessin käyttöönotto henkilöstö- palveluyrityksessä

Rämänen, Mikko

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Uuden HR-prosessin käyttöönotto henkilöstöpalveluyrityksessä

Mikko Rämänen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2013

Mikko Rämänen

Uuden HR-prosessin käyttöönotto

Vuosi	2013	Sivumäärä	57
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön aiheena on vuokratyöntekijöitä koskevan HR-prosessin käyttöönotto vuokratyöntekijöiden työsuhteiden hoitamisen parantamiseksi. Työ ja siihen liittyvä tutkimus on tehty henkilöstöpalveluyritykselle selvitykseksi siitä, kuinka henkilöstöpalveluyritys on onnistunut uudenlaisen HR-prosessin käyttöönotossa. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka prosessi on alkanut toimia käyttöönottonsa jälkeen sekä kuinka tämä on näkynyt palvelun laadun parantumisena vuokratyöntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyö pohjautuu henkilöstöprosessia käsittelevään teoriaan sekä kyseisen henkilöstöpalveluyrityksen vuokratyöntekijöille teetettyyn kyselyyn. Kyselyn vastaukset on kerätty sähköpostitse HR-prosessin alaisuudessa työskennelleille vuokratyöntekijöille lähetetyllä kyselyllä lokakuussa 2013.

Henkilövuokrauksen yleisenä haasteena tunnetaan vuokratyöntekijöiden ja henkilöstöpalveluyrityksen välinen kuilu, joka vaikuttaa työsuhteen hoitamiseen laadullisesti. Opinnäytetyön aiheena olevan uuden HR-prosessin tutkimisen tarkoituksena on kertoa henkilöstöpalveluyritykselle vuokratyösuhteiden hoitamisen todellisesta tilasta ja tarjota samalla kehitysajatuksia toistaiseksi pilottivaiheessa olevaan HR-prosessiin. Uuden HR-prosessin odotettiin parantavan aiemmin heikkoa yhteydenpitoa ja johtavan vuokratyösuhteiden entistä laadukkaampaan hoitamiseen.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että vuokratyöntekijöiden työsuhteasioiden hoito oli parantunut. Vertaillen erityisesti pitkäaikaisten ja uusien vuokratyöntekijöiden vastauksia huomattiin, että uuden HR-prosessin ansioista työntekijöiden tiedot olivat parantuneet ja vuokratyösuhteita hoidettiin aikaisempaa paremmin. Toistaiseksi vielä uuden HR-prosessin toimivuutta pitkällä aikavälillä ei kuitenkaan pystytty tutkimuksessa tarkasti selvittämään.

Avainsanat: Henkilöstöjohtaminen, henkilöstöprosessi, henkilöstöpalveluyritys, vuokratyö, henkilöstöresurssien kehittäminen

Mikko Rämänen

Introduction of a New Human Resource Process in a Human Resources Service Company			
Year	2013	Pages	57

The topic of this thesis is an introduction of a new human resources process that aims at an improvement in processing the contracts of temporary workers. This work and the study within this thesis has been done for a human resources solution provider to provide information on how well the company has succeeded in the introduction of the new process. The study explores how the process has started to perform after its introduction as well as how the new process has affected the temporary workers' perception of service quality.

This thesis is based on the literature related to human resources processes as well as on a questionnaire study aimed at the temporary workers of the human resources solution provider. The data was collected from the temporary workers working within the new process through an email questionnaire in October 2013.

A commonly known challenge in "temp service" is the gap between the temporary workers and the human resources service provider. This negatively affects the quality of handling the contract matters with temporary workers. The goal of exploring the introduction of the new process is to provide the human resources service provider with a solid understanding of the current situation in handling the contract matters. In addition, this thesis provides development ideas to the new process that is currently in the piloting phase. The initial expectations set for the new human resources process included improvements both in the weak communication and also in the handling of the contracts with temporary workers.

The findings from the study indicate that improvements in handling the contract matters of temporary workers have occurred. Especially when comparing the responses from long-term and new temporary workers, it was noticed that there had been positive development in both the knowledge level of workers as well as the handling of contract matters. The long-term performance of the new human resources process is still to be discovered, as this study was not able to provide answers to this question.

Keywords: Human Resources Management, HR Process, Personnel Service, Staffing, HR Development

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Henkilöstöressurssien johtaminen.....	7
2.1	Henkilöstöprosessit yleisesti	7
2.2	Henkilöstöprosessin osa-alueet	8
2.2.1	Rekrytointi.....	8
2.2.2	Työsopimus	8
2.2.3	Perehdyttäminen	9
2.2.4	Kehityskeskustelu	10
2.2.5	Palkitseminen ja osaamisen kehittäminen.....	11
2.2.6	Viestintä ja tiedottaminen	12
2.2.7	Työterveys.....	12
2.2.8	Työsuhteen päättäminen	13
2.3	Henkilöstövuokrauksen prosessi henkilöstöpalvelualalla	13
2.3.1	Vastuualueet ja -jaot henkilöstövuokrauksessa.....	15
2.3.2	Vuokratyön haasteet henkilöstötyössä	16
3	Uusi HR-prosessi vuokratyöhön	17
3.1	Yritys ja lähtökohdat	17
3.2	Kehitystarpeet	18
3.3	Toimenpiteet ja tavoitteet.....	19
3.4	Prosessin suunnittelu	19
3.5	Prosessin kuvaus.....	20
3.6	Prosessin toteutus ja ylläpito	24
4	Tutkimuksen taustaa ja toteutus.....	25
4.1	Kyselytutkimus.....	25
4.2	Henkilöstötutkimus	27
4.3	Tutkimuksen toteutus	28
5	Tulokset ja analysointi	30
5.1	Tutkimustulosten purkaminen ja analysoiminen	31
5.2	Erot vastaajaryhmien kesken	44
6	Yhteenveto ja omaa pohdintaa.....	48
6.1	Oman oppimisen arviointi	49
6.2	Jatkotoimenpiteet ja kehittämis ehdotukset	49
	Lähteet	51
	Kuvat.....	52
	Kuviot.....	53
	Liitteet.....	54

1 Johdanto

Henkilöstöpalveluala on saanut viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittävää jalansijaa suomalaisessa liike-elämässä, ja tämän merkitys alana on ollut työvoimapolitiikan ja yritysten henkilöstöhallinnan kannalta huomattavaa. Henkilöstöpalveluyrityksiä on toki ollut Suomessa jo ennen 2000-lukua ja muualla maailmassa paljon ennen alan rantautumista Suomeen. Tulevaisuuteen katsottaessa tämän hetkinen tilanne yritysten henkilöstöpolitiikassa ennustaa henkilöstöpalveluyritysten käytön kasvua. Näin ollen jo aiheen tutkiminen itsessään on ajankohtaista. Henkilöstöpalveluyritysten toimintaa on kuitenkin varjostanut erityisesti vuokratyön huono maine työnhakijoiden ja työntekijöiden keskuudessa. Ihmiselle on luontaista suhtautua tietyllä varauksella uusiin asioihin. Tämä on myös perusteltua, sillä uuden entuudestaan heikosti tunnetun toimintatavan rantautuminen sujuu suhteellisen harvoin täysin ilman ongelmia. Näin on käynyt myös henkilöstöpalvelutoiminnan tullessa Suomeen, vaikkakin alkuvaikeuksista on jo päästy yli kauan aikaa sitten.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona henkilöstöpalveluyritykselle, jossa työskentelen nimikkeellä henkilöstökonsultti. Opinnäytetyön aiheena on vuokratyöntekijöiden työsuhteiden tehokkaampaan hoitamiseen tarkoitettu uusi HR-prosessi ja tämän käyttöönotto henkilöstöpalveluyrityksessä. Työssäni tulen myös tutkimaan, kuinka kyseisessä prosessissa, tämän käyttöönotossa ja toteuttamisessa on onnistuttu henkilöstöpalveluyrityksen vuokratyöntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteet painottuvat taustalla olevien jo aiemmin tutkittujen ongelmien poistamiseen uuden HR-prosessin myötä. Näistä ongelmista päälimmäisenä voidaan mainita heikko yhteydenpito vuokratyöntekijän ja henkilöstöpalveluyrityksen välillä, joka oli ehkä suurin syy uuden HR-prosessin käyttöönottamiselle. Osana projektin tavoitetta oli myös pyrkiä kohti laadukkaampaa vuokratyösuhdeasioiden hoitamista.

Opinnäytetyöni sisältö koostuu kolmesta osa-alueesta. Ensimmäisessä pääluvussa esittelen henkilöstötyötä yleisesti henkilöstöprosessien kautta. Tässä on tarkoitus tuoda lukijalle käsitys siitä, mistä aiheesta pohjimmiltaan on kyse. Koska henkilöstöpalveluala on perinteiseen yrityksen sisäiseen henkilöstötyöhön nähden hieman poikkeuksellinen, avaan luvun päätteeksi vielä henkilöstöpalvelualan erityispiirteitä ja toimintaa tarkemmin vuokratyön kautta. Henkilöstötyön esittäminen henkilöstöpalveluyrityksen kautta toimii samalla rajauksena työni aiheelle ja auttaa lukijaa ymmärtämään myöhemmässä vaiheessa tutkimuksen aiheen ja siihen liittyvät seikat. Tutkimuksen teoreettinen osuus pohjautuu osin henkilöstötyötä käsitteleviin teoksiin, lakeihin sekä omaan hiljaiseen tietooni alasta kyseisen yrityksen työntekijänä. Tutkimuksen toisessa pääluvussa esittelen lukijalle tutkimuksen kohteena olevan henkilöstöpalveluyrityksen, toimeksiannon lähtökohdat ja tutkimuksen taustaongelman sekä työni aiheena olevan uuden HR-prosessin. Kaikki nämä yhdessä ovat pohjana kyseisen tutkimuksen toteuttamiselle. Toisessa pääluvussa tullaan viittaamaan aiemmin esitettyyn henkilöstötyöhön ni-

menomaan vuokratyön näkökulmasta erityispiirteet huomioon ottaen. Kolmannessa luvussa syvennyn opinnäytetyöni aiheena olevaan pilottimalliseen HR-prosessiin, jonka jälkeen puran toiminnallisen osan, henkilöstötutkimuksen. Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen toteutin sähköisenä kyselynä henkilöstöpalveluyrityksen niille vuokratyöntekijöille, joiden työsuhteet oli siirretty tutkimuksen aiheena olevan HR-prosessin alaisuuteen. Huomio kohdistuu pääpainoisesti prosessin kehittämisvaiheita edeltäviin ennakko-odotuksiin, tavoitettavuuden, palvelun laadun ja viestinnän parantumiseen. Analysoinnissa pohditaan myös prosessin onnistumista ja toimivuutta yleisellä tasolla, tulosten oikeellisuutta sekä mahdollisia prosessiin liittyviä kehitysehdotuksia.

Työn tavoitteena on rakentaa henkilöstöpalveluyritykselle ja lukijalle selkeä käsitys siitä, millainen vaikutus uuden HR-prosessin käyttöönottamisella on ollut vuokratyöntekijöiden näkökulmasta. Koska käyttöön otettiin melko valmis ja pitkälle viety, mutta vielä pilottivaiheessa oleva HR-prosessi, jäi tutkimuksen tehtäväksi ennemmin tutkia sen toimivuutta nykyisellään.

2 Henkilöstöresurssien johtaminen

Käsitteenä henkilöstöjohtaminen on laaja alue. Se on yleisesti organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöresurssien johtamisella voidaan siis tarkoittaa koko henkilöstöön kohdistuvaa työtä, joka jaetaan omiksi prosesseikseen. Henkilöstöprosessit ovat pienempiä kokonaisuuksia, jotka takaavat henkilöstöresurssien onnistuneen johtamisen. Edelleen henkilöstöprosessit jaetaan osaprosesseihin, minkä tehtävänä on pääosin tukea prosessia. Siihen miten henkilöstötyötä halutaan kuvata, on monta eri keinoa. Kuitenkin osa-alueet ja käsitteet näissä ovat yhdenmukaiset. Henkilöstöresursseja johdetaan yrityksen strategian mukaan, ja tällä strategisella johtamisella pyritään tiettyihin tavoitteisiin. (Kauhanen 2003.)

2.1 Henkilöstöprosessit yleisesti

Henkilöstötyö voidaan jakaa periaatteessa kolmeen osaan eli kolmeen pääprosessiin. Henkilöstön muodostaminen on ensimmäinen ja muiden prosessien toteutumisen kannalta välttämätön osa-alue. Tämä jakaantuu osaprosesseihin, kuten rekrytointiin, perehdyttämiseen, työnopastukseen tai työpaikkakoulutukseen. Seuraavana omana prosessina on henkilöstön suuntaamiseen ja ylläpitoon liittyvä prosessi. Tämä on osaprosesseiltaan ehkä laajin, sillä se sisältää mm. työsuhteasiat, motivoinnin, palkkauksen, palkkahallinnon, erilaiset arvioinnit kuten työtyytyväisyysarviointit sekä tietenkin mm. työterveyteen liittyvät asiat ja lait. Kolmantena henkilöstöprosessina voidaan pitää henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tämä jakautuu jatkuvaan osaamisen parantamiseen, erilaisten kompetenssien kehittämiseen sekä kehi-

tyskeskusteluihin. Tässä kuvattu henkilöstötyö prosesseineen on läpileikkaus tavallisen yrityksen henkilöstötoiminnoista. (Helsilä 2002, 15.)

Keskeiset työlait työsuhteen hoitamisessa ovat työsopimuslaki (kaikkien työsuhteiden perusta toimitusjohtajaa lukuunottamatta), tasa-arvolaki (sovelletaan kaikkiin työsuhteisiin ja liittyy rekrytointiin ja työsuhteeseen sen eri vaiheissa), työaikalaki (ei sovelleta kaikkiin työsuhteisiin, monin osin mahdollisuus sopia toisin tai täydentää lain säännöksiä työehtosopimuksella tai paikallisella sopimuksella), vuosilomalaki, yhteistoimintalaki, sekä useat työturvallisuuslait ja asetukset. (Helsilä 2002, 110-111.)

2.2 Henkilöstöprosessin osa-alueet

Seuraavaksi kuvatussa pintaraapaisussa käytännön henkilöstöprosesseista hahmotan lukijalle melko pintapuolisesti yleisiä henkilöstötyöhön liittyviä osa-alueita ja henkilöstötyötä. Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään todellisuudessa laajemman kokonaisuuden, kuten työsuojelun, työajan seurannan ja henkilöstön sitouttamisen, mutta jätän ne tämän teoriaosuuden ulkopuolelle. Itse tutkimusosiossa tulen perehtymään nimenomaan henkilöstöprosessiin valinnan jälkeen, joten ennen valintaa tapahtuva taustatyö ei ole siinä yhteydessä merkityksellinen.

2.2.1 Rekrytointi

Yrityksen henkilöstö muodostuu rekrytoitaessa tai vuokrattaessa henkilöstöä. Tämän takia rekrytointia voidaan pitää yhtenä yrityksen tärkeimmistä toiminnan osa-alueista, sillä yritykset tarvitsevat toimiakseen ammattitaitoista henkilöstöä. Rekrytointi voi olla joko yrityksen sisäistä työntekijän kehittämistä, jossa työntekijä etenee tehtävästä toiseen yrityksen sisällä, tai yrityksen ulkopuolista henkilöstövoimavarojen hankintaa. (Stredwick 2005, 116.).

Rekrytoinnissa ja sen etenemisessä on tunnistettavissa eri vaiheita. Aluksi tulee määritellä toimen tarpeellisuus, minkä jälkeen rekrytoivan esimiehen on usein varmistettava lupa käynnistää rekrytointiprosessi. Tämän jälkeen alkaa toimenkuvan määrittelyvaihe, jonka pohjalta luodaan myös henkilöprofiili tehtävän kompetenssien pohjalta. Vasta tämän jälkeen voidaan alkaa toteuttaa rekrytoinnin toiminnallista osaa ja pohtia rekrytointikanavia. On myös tehtävä päätös siitä, rekrytoiko yritys itse työntekijän vai annetaanko rekrytoinnin toteuttaminen kolmannen osapuolen hoidettavaksi. (Hyppänen 2007, 176 - 180.)

2.2.2 Työsopimus

Kun hakijan tehtävään valinnasta on tiedotettu hakijalle, on työsuhteen syntymisen kannalta olennaista työsopimuksen solmiminen. Työsuhde työntekijän ja työnantajan välille syntyy pe-

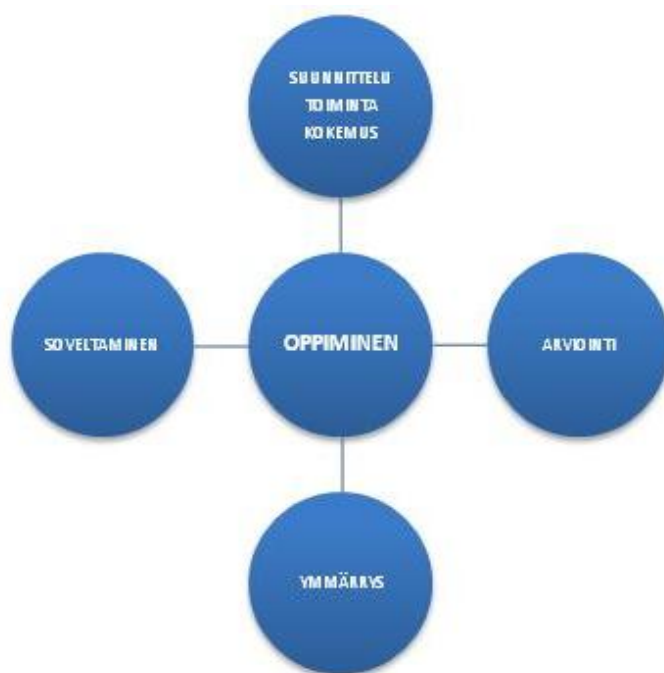
rinteisen menettelyn mukaan siinä vaiheessa, kun osapuolet allekirjoittavat työsopimuksen. Työsopimus on myös mahdollista solmia suullisesti, mutta sopimus on silti syytä tehdä kirjallisesti, jotta se on helpommin todennettavissa. Nykyään työsuhde voidaan solmia myös sähköisellä sopimuksella. Työsopimus ja muut normit kuten työsopimuslaki määrittävät työsuhteen ehdot. Lähtökohtana työsopimuksen tekemisessä on sopimusvapaus, mutta laki rajoittaa tietyissä määrin tätä lähtökohtaa ja lain määräykset tulevat tärkeysjärjestyksessä ennen muuta. Työsopimuksen tunnusmerkit, joista ei voi toisin sopia, ovat sopimus työn tekemisestä, työnantajan työjohto- ja valvontaoikeus sekä palkka tai muu vastike. (Helsilä 2002, 34 - 36.)

Työsopimus on molempia osapuolia sitova sopimus. Työsopimuksessa tuodaan esille sopimuksen osapuolet sekä työntekopaikka. Työsopimuksessa mainitaan työtehtävä, johon työntekijä on palkattu, ja liitteenä voi olla tarkempi kuvaus työnkuvasta. Näiden lisäksi tulee työsopimuksessa mainita työn alkamisaika, määräaika tai vakinaisuus, koeaika, sovellettava työehtosopimus, työaika, palkka, vuosiloma, irtisanomisaika sekä mahdolliset edut ja erityisehdot. Määräaikaisesta työstä puhuttaessa on sopimuksesta käytävä ilmi määräaikaisuuden peruste. Tämä on yleinen työsopimuskäytäntö ja koskee niin tavallista henkilöstöprosessia kuin myös vuokraavaa henkilöstöprosessia. (Antola & Parnila & Sainio 2009, 50 - 64.)

2.2.3 Perehdyttäminen

Hyvällä perehdytyksellä on vaikutuksia niin työntekijän osaamiseen kuin sitoutumiseenkin. Oikein suoritettulla perehdyttämisellä voidaan taata henkilöstön pysyvyys, myönteinen asenne, työturvallisuus sekä osaaminen ja kehittyminen. (Viitala 2004, 358.) Perehdytys on johtamista, joka on lähtöisin yrityksestä ja esimiehestä itsestään. Se palvelee molempia osapuolia. Vaikka perehdytyksen onnistuminen riippuu pitkälti myös työntekijästä itsestään, on välttämätöntä, että yritys ja esimiehet näyttävät perehdytykselle suunnan ja rajaavat sitä olennaisiin asioihin. Perehdytyksessä on huomioitava työntekijä yksilönä sekä työyhteisö johon tätä ollaan perehdyttämässä. Sosiaalisen lähtökohdan lisäksi on huomio suunnattava itse työhön ja henkilön tehtävän kannalta olennaisiin asioihin. Perehdytys on luonnollisesti laajempaa perehdytettäessä organisaation ulkopuolelta tullutta uutta työntekijää. Yrityksen johdon tehtävänä on antaa perehdytykselle merkitys. Perehdytyksen pohjan luovat yrityksen ja organisaation arvot, strategia ja visio. Yrityksestä ja tämän johdosta riippuu, kuinka pitkä ”perehdytysputki” kussakin tehtävässä on. Yhteistä hyvälle perehdytykselle kuitenkin on, että siinä on alkuhetki, tavoitteet ja näiden täyttyminen. Perehdytyksen pohjalta työntekijälle tulisi muodostua työtehtävien oppimisen lisäksi käsitys yrityksestä ja sen johtamiseen liittyvistä asioista, kuten palkitsemisesta, viestinnästä, yleisistä käytännöistä sekä muista työsuhteeseen liittyvistä asioista. (Kjelin & Kuusisto 2003.)

Perehdytyksen merkitystä on tutkittu muun muassa siitä näkökulmasta, että hyvin perehdytetty henkilö pääsee työssään huomattavasti nopeammin ”urakkavauhtiin” kuin henkilö, jota ei perehdytetä. Huomionarvoista on myös perehdytyksellä vältettävät virheet työssä tai jopa tapaturmat työpaikalla. Perehdytyksellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii saamaan henkilön sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön. Perehdytyksen syvyys ja laajuus saattavat tilanteesta riippuen hieman vaihdella, mutta yleinen perehdyttäminen voidaan jakaa kolmeen osaan: yritysperehdyttämiseen, työpaikkaan perehdyttämiseen sekä työhön perehdyttämiseen. Yleensä yrityksissä on systemaattisesti suunniteltu ja laadittu perehdyttämisohjelma, joka käydään uuden työntekijän kanssa läpi tietyssä järjestyksessä tiettynä aikajaksona. Tämä siitä syystä, että ihminen kykenee ottamaan vastaan rajallisen määrän tietoa kerrallaan. Monesti perehdytys toteutetaan osin kirjallisena ja osin suullisena sekä käytännön perehdytyksenä. Ulkomaalaisen perehdytys on vielä tilanne erikseen, jota tässä ei syvällisemmin käydä läpi. Tästä sanottakoon että ulkomaalaisen työhön perehdyttäminen on lähtökohtaisesti syvempää, ja siihen saattaa liittyä jopa kulttuurisidonnaisia elementtejä. Työhön perehdyttäminen eli työnopastus koskee myös uusiin tehtäviin siirtyviä henkilöitä uusien tulokkaiden ohella. (Helsilä 2002, 52 - 54.)



Kuva 1: Perehdytys ja työssä oppiminen (Soveltaen Helsilä 2002, 53.)

2.2.4 Kehityskeskustelu

Työsuhteen ylläpitäminen käsittää laajan kokonaisuuden henkilöstötyötä. Tätä varten on olemassa useita erillisiä henkilöstöprosesseja. Suppeasti käsitettynä työsuhdetta ylläpitävänä

henkilöstötyönä voidaan pitää osaamisen varmistamista ja kehittämistä, palkitsemista sekä monipuolista viestintää sekä asioista tiedottamista. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa henkilöstöresurssien johtamista. Hyvä henkilöstöjohtaja tuntee kehityskeskustelun ja osaa käyttää tätä. Kehityskeskustelun avulla esimiehelle avautuu mahdollisuus tutustua ja tuntea henkilöstö. (Viitala 2004, 361.-)

Henkilöstöasiantuntijan käsikirjassa Österberg (2009, 114 - 115.) on kuvannut kehityskeskustelua kilpailustrategisesta näkökulmasta. Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja kehittäminen on yritykselle kilpailustrategia, sillä tätä kautta saavutetaan uutta tietoa, tehokkuutta ja muita asioita jotka vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen. Kilpailijan on myös vaikeaa kopioida toisen yrityksen osaamista. Liikemaailma on jatkuvassa muutoksessa, joten menestyäkseen muuttuvilla markkinoilla, yrityksen on päivitettävä henkilöstönsä osaamista. Osaamisen varmistaminen ja kehittäminen eivät kuitenkaan ole yksin yrityksen vastuulla, vaan se vaatii myös työntekijältä paljon. Jokainen on viimekädessä itse vastuussa oman osaamisensa kehittämisestä. Osaamista on mahdollista seurata ja kehittää monella eri tapaa. Sitä voidaan tehdä niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin. Myös menetelmiä tähän on useita, muun muassa sijaisuuDET, työn kierto, projektityöskentely, perehdyttäminen, opistokäynnit, kirjallisuus sekä ulkoiset koulutukset. Eräs erittäin paljon käytetty väline osaamisen seuraamiseen on henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jota on mahdollista käyttää myös runkona kehityskeskusteluille. Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välillä käytävä ennalta sovittu tavoitteellinen keskustelu, joka käydään tietyin väliajoin. Tämä on siis ennen muuta vuorovaikutusta työnantajan ja työntekijän välillä ja se edellyttää molemminpuolista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteenvapautta. Kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia. Kehityskeskusteluissa pyritään perehtymään työntekijän työhön syvällisesti tarkastelemalla pidempää ajanjaksoa, arvioidaan mennyttä ja suunnitellaan tulevaa. Tätä kautta pyritään selkiyttämään alaisen odotuksia, toiveita ja motivaatiotekijöitä ja näitä peilataan organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin ja asettamiin tavoitteisiin. (Österberg 2009, 119 - 120.)

Kehityskeskustelun onnistumisen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa keskustelijoiden asenteet toisiaan kohtaan, tietojen laatu ja määrä sekä kehityskeskusteluun valmistautuminen. On tärkeää muistaa, että näiden vaikutus on merkityksellistä molemmille osapuolille, niin työnantajalle kuin työntekijällekin. (Vuorinen 2000, 44 - 46.)

2.2.5 Palkitseminen ja osaamisen kehittäminen

Palkitseminen on keskeinen osa-alue henkilöstövoimavarojen johtamista. Yleisesti työntekijän työnkuvan ja sen, kuinka hän työnsä tekee, tulisi vaikuttaa palkitsemiseen. Palkitsemisella pystytään myös vaikuttamaan näihin seikkoihin, sillä johtamisvälineenä palkitsemista voidaan käyttää kannustimena parempiin suorituksiin. Palkitsemisen tulee olla johdonmukaista ja sillä

on tarkoitus saada henkilöstö toimimaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaan. (Kauhanen 2003, 105)

Palkitseminen on haastava kysymys erityisesti puhuttaessa rahallisesta palkitsemisesta. Tähän vaikuttaa myös työehtosopimusten määritykset sekä palkkahierarkiat. Palkitsemisen tulee onnistuneena olla tasapuolista, suunnitelmallista ja kannustavaa. Rahallisen palkitsemisen lisäksi yrityksillä voi olla käytössään aineellista palkitsemista tai muita etuja, jotka voidaan rinnastaa yleiseen palkitsemiseen. (Helsilä 2002)

2.2.6 Viestintä ja tiedottaminen

Hyvään työsuhteen ylläpitämiseen kuuluu osana myös viestintä työntekijän ja työnantajan välillä. Viestinnällä on yleensä tarkoitus pitää henkilöstö tietoisena liiketoiminnan tavoitteista ja strategiasta, tulevista muutoksista, yrityksen taloudesta, sidosryhmistä sekä parantaa töiden sujuvuutta ja tehokkuutta. Tällaisesta viestinnästä on vastuussa työnantaja. Tässä yhteydessä puhutaan nimenomaan yrityksen sisäisestä viestinnästä, jonka tulisi olla vähintäänkin yhtä laajaa, kuin mitä ulkoinen viestintä on. Toimiva tiedonkulku on yksi toimivan työyhteisön perusedellytyksiä. Tämä tuo työnantajan ja työntekijän lähemmäs toisiaan. Usein työntekijät toimivat tehokkaammin, kun he tuntevat tulevansa huomatuksi yksilötasolla ja tietävät, mitä työnantaja heiltä odottaa. Työnantajalla on lisäksi tiedottamisvelvollisuus tietyistä asioista. Tästä säädetään laissa yhteistoiminnasta yrityksessä, mihin kuuluvat lähes kaikki henkilöstön asemaan ja työoloihin liittyvät seikat. Näin ollen yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja siihen liittyvistä muutoksista tulee tiedottaa henkilöstölle, jotta henkilöstö pystyy arvioimaan näiden vaikutuksen itse kullekin. Myös työtehtäviin liittyvistä muutoksista tulee tiedottaa henkilöstölle. Viestinnän ei tarvitse aina koskea yrityksessä tapahtuvia negatiivisia asioita, vaan on hyvä muistaa, että myös onnistumisista on hyvä viestiä, jopa yksilöimällä onnistuja ja tiedottaa tästä koko yritykselle. Yrityksellä on tänä päivänä käytössään lukuisia kanavia viestiä yrityksen sisäisistä asioista. Näitä ovat esimerkiksi suora suullinen viestintä kokousten tai tiedotustilaisuuksien muodossa, intranet ja sähköposti, ilmoitustaulut, puhelin sekä tekstiviestit. Näistä on kuitenkin syytä valita aina tilanteeseen sopiva asiallinen tapa viestiä kustakin asiasta. (Österberg 2009, 177 - 185.)

2.2.7 Työterveys

Työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi on välttämätöntä, että työntekijöille tarjotaan asianmukaista työterveyspalvelua. Työnantaja on velvollinen järjestämään työn ja työolosuhteiden edellyttämässä laajuudessa henkilöstönsä työterveyshuollon käyttämällä hyväkseen työterveyshuollon ammattihenkilöitä sekä heidän tarpeelliseksi katsomiaan asiantuntijoita. Työterveyshuoltoa säätelee työterveyshuoltolaki (Helsilä 2002, 168 - 169). Työterveyspalve-

luiden tarjoaminen ei ole ainoa oleellinen asia työkuoron ylläpitämiseen. Tilanteiden seuraaminen ja ongelmien tunnistaminen ovat työntekijän lisäksi myös vastuullisen työnantajan vastuulla. Sairaspoissaolojen tilastoiminen on järkevä tapa seurata yrityksen terveystilannetta, sillä voihan myös olla että sairastelu johtuu työstä tai työympäristöstä itsestään. Työterveydenhuoltoon liittyvien lakien ja asetusten on oltava nähtävillä kaikilla työpaikoilla. (Kauhanen 2003.)

Työnantaja voi järjestää työterveyspalvelut hankkimalla tarvitsemansa palvelun terveyskeskuksilta, järjestämällä työterveyshuoltopalvelut itse tai yhdessä toisten työnantajien kanssa tai hankkimalla palvelut muulta työterveyshuoltopalvelujen tuottamiseen oikeutetulta toimintayksiköltä tai henkilöltä. Monilla yrityksillä onkin oma yhteistyökumppani, jonka kanssa tällä on kirjallinen sopimus työterveyspalveluiden tarjoamiseksi ja järjestämiseksi. Työterveyshuollon sisältö ja laajuus vaihtelee tapauskohtaisesti. Myös työnantajan puolelta työterveyshuollon käyttäminen on osin säänneltyä, esimerkiksi huumausainetestien teettäminen. Työnantaja ei pysty aina vaikuttamaan työterveyteen. Tätä pystytään kuitenkin edesauttamaan olemalla tukena ja huolehtimalla työntekijästä, panostamalla perehdytykseen, luomalla mahdollisuuksia työuralle, valmentamalla sekä tekemällä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Kaiken takana on kuitenkin hyvä vuorovaikutus työnantajan ja työntekijän välillä. (Österberg 2009, 157 - 161.)

2.2.8 Työsuhteen päättäminen

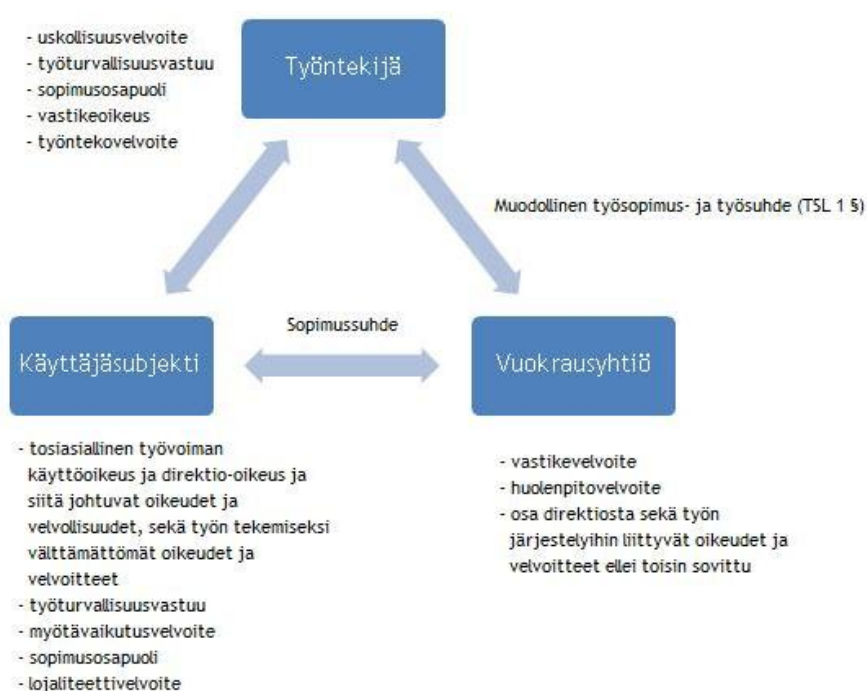
Työsuhteille on ominaista, että ne päättyvät aikanaan tavalla tai toisella. Esimiestyö ja henkilöstöresurssien johtaminen on tärkeä osa työsuhteiden päättämiseen tai päättymiseen liittyvissä asioissa. Yleisiä työsuhteen päättymistapoja ovat irtisanominen tai eläkkeelle jääminen. Irtisanominen voi tapahtua työntekijän tai työnantajan aloitteesta. Näihin liittyvät omat erilliset määräaikansa ja syynsä, jotka on otettava tilannekohtaisesti huomioon. Myös lait säätävät työsuhteiden irtisanomistapauksia. (Kauhanen 2003.)

2.3 Henkilöstövuokrauksen prosessi henkilöstöpalvelualalla

Työnantajalla on oikeus työn johto- ja valvontaoikeutensa eli direktio-oikeutensa nojalla määrätä miten, missä ja milloin työ tulee suorittaa. Myös työn ja laadun valvomisoikeus on työnantajalla direktio-oikeuden vuoksi. Työsopimuksessa on kirjattu työnjohto-oikeuteen liittyvät asiat, ja sopimus voi näin ollen myös rajoittaa työnjohto-oikeutta. Tämä pätee niin tavallisiin työsuhteisiin kuin myös vuokratyöhön. Vuokratyössä työnantajaksi on merkitty vuokratyöyrittäjä. Työnjohto-oikeus määräytyy työntekopaikan mukaan työn vastaanottajayritykselle. (Meinke & Vanhala-Harmanen 2004.)

Vuokratyössä työnantaja eli henkilöstöpalveluyritys asettaa työntekijän ulkopuolisen tahon eli käyttäjäyrityksen käyttöön vastiketta vastaan. Tämä on koko henkilöstöpalveluliiketoiminnan perusta ja liikeidea. Syntyy tilanne, jossa työnantajan lakiteknisesti oma työntekijä ei työskentelekään oman työnantajansa tehtävissä. Työntekijän suhde siihen organisaatioon, jossa hän tekee työtä, ei ole perinteisessä mielessä lainkaan työsuhde. Työvoiman vuokraus onkin tuotannontekijöiden vuokrauksesta puhuttaessa pisimmälle menevää vuokraustoimintaa, eräänlainen ääri-ilmiö. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 16 - 17.)

Koko henkilöstöpalvelun liiketoiminta perustuu siihen, että yritys vuokraa vuokrausyritykseltä työvoimaa, jonka vuokrausyritys toimittaa. Työvoimaa tilaava yritys maksaa työvoimasta tilaussopimuksen perusteella määräytyvän laskun. On huomattava, että tässä tilanteessa ainoastaan vuokrausyritys on työsuhhteessa työntekijään. Tilaavalla yrityksellä ja vuokratyöyrityksellä on keskenään asiakuussuhde, jota määrittelee voimassa oleva asiakassopimus. (Työsuojeluhallinto 2013.)



Kuva 2: Kolmikantasuhde työvoiman vuokrauksessa (soveltaen Sädevirta 2002, 25)

Vuokratyössä on muutama hieman tavallisesta työsopimuskuvioista poikkeava erityispiirre, ns. kolmikantasuhde. Vuokratyöntekijä solmii työsuhteensa työvoimaa vuokraavan yrityksen kanssa. Hän siis kuuluu vuokrausyrityksen henkilöstöön ja saa sieltä työsuhteeseen kuuluvat edut. Työsopimuksessa noudatetaan lähtökohtaisesti työntekijän vuokrausta harjoittavaa yritystä sitovaa työehtosopimusta. Tässä tilanteessa on myös mahdollista käyttää vuokrattua työvoi-

maa käyttävää yritystä sitovan työehtosopimuksen määräyksiä. Epäselvissä tilanteissa voidaan ottaa huomioon työlainsäädännön velvoitteet. (Antola & Parnila & Sainio 2009, 52)

2.3.1 Vastuualueet ja -jaot henkilöstövuokrauksessa

Kuten aiemmassa kappaleessa tuotiin esille, henkilöstövuokrauksessa syntyy tilanne jossa työntekijät eivät työskentele sopimusperusteisen työnantajansa organisaatiossa. Tällaisessa erityislaatuudessa tilanteessa on tärkeää, että työsuhteeseen liittyvät vastuut tulee toteutettua molemmin puolin ja että sitä varten on olemassa omat säännökset. Henkilöstöpalveluyrityksen vastuulle jää luonnollisesti työsuhteen hoitamiseen liittyvä vastuu, kun taas vuokratyövoiman käyttäjäyrityksen tulee huolehtia työhön liittyvistä velvoitteista perehdytyksineen ja ohjeistuksineen.

Työntekijän oman työnantajan velvollisuutena on muun muassa järjestää vuokratyöntekijän työterveyshuolto, ilmoittaa työn ammattitaitovaatimuksista ja työn luonteesta työntekijälle. Työnantajan tulee varmistaa, että työntekijällä on riittävä ammattitaito, kokemus ja sopivuus kyseiseen työhön. Edelleen huolehtiminen yleisestä opetuksesta ja ohjauksesta työtehtäviin on työnantajan vastuulla. (Työsuojeluhallinto 2013.)

Työn vastaanottajan velvollisuutena on ilmoittaa ennen vuokratyön aloittamista työvoiman luovuttajalle työn edellyttämät ammattitaitovaatimukset ja työn erityispiirteet. Tämä edellyttää molemmin puoleista vuorovaikutusta, jotta myös työvoiman luovuttaja kykenee täyttämään velvollisuutensa. Työn vastaanottajan velvollisuutena on myös ilmoittaa vuokratyön aloittamisesta työpaikan työterveyshuollolle ja työsuojeluvaltuutetulle sekä huolehtia siitä, että työntekijälle annetaan riittävät tiedot työssä esiintyvistä haitta- ja vaaratekijöistä sekä niiden edellyttämistä työsuojelutoimenpiteistä. Koska vuokratyöntekijän työnantajan on mahdollista perehdyttää työntekijä lähinnä työsuhteeseen liittyviin asioihin, jää työn vastaanottajan vastuulle vuokratyöntekijän perehdyttäminen työhön ja työpaikan olosuhteisiin sekä työsuojelutoimenpiteisiin. Työn vastaanottajan on huolehtia työn aikaisesta työturvallisuudesta ja terveellisyydestä kuten asianmukaisista henkilöstötiloista, työvälineiden turvallisuudesta ja työympäristön ergonomisesta mitoituksesta. (Työsuojeluhallinto 2013.)

Edellä mainittuja velvollisuuksia säädellään laella. Henkilöstöpalveluyrityksen on työnantajana mahdollisuus antaa vain työsuhteeseen liittyvä perehdytys työntekijälle, joten itse työn suorittamiseen, työympäristöön ja työturvallisuuteen liittyvä perehdytys jää vuokratyövoiman käyttäjäyrityksen vastuulle. Työsopimuslaissa (55/2001) on erikseen maininta 1 luvun 7 §:n 3 momentin mukaan työn vastaanottajan perehdytystä koskevista velvollisuuksista. Myös Työturvallisuuslain (738/2002) 3 § sisältää määräyksiä ja velvoitteita vuokratyöstä tilaajayritystä kohtaan. (Työsuojeluhallinto 2013.)

Koska vuokratyössä on kyse kolmikanta-asetelmasta, on muistettava, että myös työntekijällä on velvollisuuksia työnantajaansa sekä työn vastaanottajayritystä kohtaan. Toisena työsopimusosapuolena työntekijällä on työntekovelvollisuus työnantajan lukuun ja hyväksi, alisteisuus työnantajan direktiovallalle ja tottelemisvelvoite käyttäjäyritystä kohtaan, uskollisuusvelvoite sekä muita mm. liikesalaisuuksiin ja vahingonkorvaukseen liittyviä velvoitteita. Tästä säädetään työsopimuslain 1§:ssä, jonka mukaan sopimusta seuraa oman työvoimansa käytettäväksi luovuttaminen, henkilökohtainen työntekovelvollisuus työnantajan hyväksi ja lukuun (työskentelyvelvoite), työnteko työnantajan johdon ja valvonnan alaisena (subordinaatio), sekä tätä kautta oikeus vastikkeeseen ja sivuettuuksiin työnsä perusteella (vastikeoikeus). (Sädevirta 2002, 22 - 23.)

2.3.2 Vuokratyön haasteet henkilöstötyössä

Työvoiman vuokrausta liiketoimintana ja vuokratyövoiman käyttöä on sekä Suomessa että ulkomailla tutkittu vielä melko vähän. Vuokratyövoiman käytön yleistyminen on kuitenkin saanut aiheen nousemaan pinnalle etenkin erilaisten artikkelien muodossa. Myös tutkimuksia vuokratyövoiman käytöstä ja vuokratyöntekijöistä on jonkin verran tehty, vaikka teoriapohja tälle on vielä melko kevyttä.

Viitala ja Mäkipelkola (2005) ovat työvoimapolitiittisessa tutkimuksessaan tutkineet vuokratyövoiman käytön koettuja vaikutuksia organisaatiossa. Tutkimus painottuu vuokratyöntekijän aseman tarkkailuun vuokratyövoiman käyttämisessä. Kyseinen tutkimus on toteutettu haastatteleamalla vuokratyöntekijöitä, heidän työtovereita, esimiehiä sekä käyttäjäyrityksen henkilöstöammattilaisia vuokratyövoiman käytöstä viidessä erityyppisessä vuokratyövoimaa käyttävässä yrityksessä. Saatujen näkemysten varassa tutkimuksessa on tehty johtopäätöksiä siitä, minkälaisia yhteyksiä vuokratyövoiman käytöllä on organisaation henkiseen pääomaan.

Tutkimuksissa paljastuu joukko yleisiä vuokratyövoiman ongelmakohtia vuokratyöntekijän näkökulmasta. Haastateltavien vastauksessa tulee viittauksia työn epävarmuuteen ja katkonaisien työsuhteiden myötä heikkoon perehdytyksen tasoon niin työtehtäviin kuin työsuhteeseen liittyen. Jotkut vuokratyöntekijät eivät tunne edes työterveyspalveluihin liittyviä asioita. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 25 - 28.) Lisäksi vuokratyöntekijät kokevat siteen varsinaiseen työnantajaansa eli henkilöstöpalveluyritykseen heikoksi tai jopa olemattomaksi. Informaation kulemisessa on vuokratyöntekijät kokevat huomattavia puutteita, sillä kaikki vastaajat eivät edes tiedäneet, kuka työsuhteeseen liittyviä asioita hoitaa. Tämän takia osa vuokratyöntekijöistä koki olevansa enemmän käyttäjäyrityksen työntekijä kuin henkilöstöpalveluyrityksen vuokratyöntekijä. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 58 - 60.)

Tutkimuksen perusteella Viitala ja Mäkipelkola ovat tulleet siihen tulokseen, että vuokratyövoiman käyttö yrityksessä ei ainakaan tutkituissa tapauksissa juurikaan edistänyt sen henkisen pääoman kertymistä ja hyvinvointia. Johtopäätöksissä tuodaan esille pohdintaa alan yleisistä kehityskohteista. Näistä tutkimuksessa mainitaan ensinnäkin vuokratyöntekijöiden työsuhteturva, jota tulisi tutkimuksen perusteella parantaa muun muassa sitoutumalla vuokratyöntekijään. Myös vuokratyöntekijöiden eriarvoisuutta esiintyy tutkimuksen perusteella tutkittavissa käyttäjäyrityksissä. Edelleen tutkimuksen tuloksissa on päädytty siihen, että vuokratyövoimassa vallitsee tiettyä epäselvyyttä esimerkiksi vuokratyösuhteista ja alan yleisistä toimintatavoista sekä näitä säätelevistä laeista ja asetuksista. (Viitala & Mäkipelkola 2005.)

3 Uusi HR-prosessi vuokratyöhön

Koska opinnäytetyöni aiheena oli uuden HR-prosessin käyttöönotto eli kehitetyn järjestelmän suunnittelu, toteutus, seuranta ja siihen liittyvä tutkimus, voidaan työstä erottaa projektin ja tutkimuksen tunnusmerkit. Työn toimeksiantona suoritettu tutkimus on sisällöltään melko suppea verrattuna prosessiin itsessään, ja sen tehtäväksi jää lähinnä antaa suuntaa prosessin toimivuudesta.

Uusi HR-prosessi toteutettiin projektityyppisesti. Projektille ominaista on, että sille asetetaan alkamis- ja loppumisajankohdat. Myös suunnittelu, tavoitteet ja yhteenvedot ovat projektille ominaisia piirteitä. Kyseinen HR-prosessi toteutettiin pilottimallisena ja tämän toteutus alkoi kesällä 2013. Tulosten osalta takarajaksi oli asetettu väljästi vuoden 2013 loppu. Prosessia lähdettiin toteuttamaan porrastetusti, ja tähän liittyvä tutkimus oli asetettu toteutettavaksi lokakuun 2013 loppuun mennessä. Raportti HR-prosessista oli tarkoituksena julkistaa vuoden 2013 lopussa. (Ruuska 2007)

3.1 Yritys ja lähtökohdat

Opinnäytetyön toimeksiantaja on kansainvälinen rekrytointeihin ja henkilöstövuokraukseen erikoistunut konsulttiyritys, jonka liiketoiminta perustuu eri alojen ja tehtävätasojen osaajien etsimiseen ja työllistämiseen. Yritys tarjoaa yritysasiakkailleen laajat HR-ratkaisut sekä työntekijöilleen työnantajapalvelua. Olen itse työskennellyt kyseisessä henkilöstöpalveluyrityksessä vuoden 2012 maaliskuusta lähtien aluksi HR-assistentin tehtävissä ja tämän jälkeen myöhemmin henkilöstökonsulttina yrityksen Helsinki & Espoo -yksikössä.

Tutkimuksen kohteena olevan henkilöstöpalveluyrityksen Helsinki & Espoo -tiimiin kuului tutkimuksen aikana kaksi myyjää, neljä resursointiin keskittyntä henkilöstökonsulttia, yksi opinnäytetyön aiheena olevaan vuokratyöntekijäprosessiin eli uuteen HR-prosessiin erikoistunut konsultti sekä yksikön päällikkö. Lisäksi yksiköllä on käytössään henkilöstöpalveluyrityksen

sisäinen HR-palvelu, jossa kaksi koordinaattoria hoitaa yksikköjen toimintaa tukevia tehtäviä. Näitä ovat esimerkiksi työsopimusten tekemisessä auttaminen ja vuokratyösuhteisiin liittyvien palkkakoodien tallentaminen järjestelmään.

Henkilöstöpalveluyrityksessä myyjien pääasiallinen tehtävä on hakea yritysasiakkailta vuokraukseen, rekrytointeihin tai muihin palveluihin liittyvää kauppaa eli toimeksiantoja. Kun yritysasiakas tilaa henkilöstöpalveluyritykseltä vuokratyöntekijän tai ostaa rekrytointipalvelun, myyjä jättää tästä yritysasiakkaalle tarjouksen. Tarjouksen hyväksymisen jälkeen alkaa toimeksiannon täyttämisen vaihe, jossa vastuu on pääosin henkilöstökonsultilla.

Myynnin edetessä asiakastapaamiseen henkilöstökonsultti on usein jo myyjän mukana asiakkaalla kartoittamassa tarvetta tai tekee sen myöhemmin puhelimen tai sähköpostin välityksellä asiakasyrityksen kanssa. Tämä tarkoittaa lähinnä haettavan henkilön ominaisuuksien, tehtävän vaatimusten ja muun aiheeseen liittyvien asioiden kartoittamista. Tämän pohjalta konsultti avaa toimeksiantoon liittyvän haun työpaikkailmoituksen kautta ja alkaa samalla etsiä sopivaa henkilöä jo aiemmin järjestelmään rekisteröityneistä hakijoista. Työhaastattelut ja mahdolliset hakuun liittyvät testit tekee myös henkilöstökonsultti. Sopivien hakijoiden löydyttyä henkilöstökonsultti esittelee soveltuvimmat ehdokkaat yritysasiakkaalle, minkä perusteella asiakas mahdollisesti kutsuu hakijan tai hakijat vielä omaan jatkohaastatteluunsa. Henkilön valinnan tapahduttua alkavat työsuhteen aloittamiseen liittyvät toimenpiteet. Tutkimuksen kohteena olevan henkilöstöpalveluyrityksen toimintatavan mukaan nämä työsopimuksen tekemiseen, allekirjoittamiseen sekä tämän jälkeiseen työsuhteen hoitamiseen liittyvät tehtävät ovat olleet kyseisestä toimeksiannosta vastanneen henkilöstökonsultin vastuulla. Yhdellä henkilöstökonsultilla saattaa kuitenkin olla jopa yli sata vuokratyöntekijää vastuullaan, joten tämä toimintamalli on johtanut toistuvasti ongelmatilanteisiin henkilöstötyön riittämättömien resurssien vuoksi. Monipuolisesta työnkuvasta johtuen henkilöstökonsultti ei ole läheskään aina vuokratyöntekijöiden tavoitettavissa, sillä työhaastattelut ja asiakastapaamiset estävät pitkälti vuokratyöntekijöiden yhteydenottoihin reagoimista.

3.2 Kehitystarpeet

Tutkimuksen kohteena oleva henkilöstöpalveluyritys tutkii säännöllisesti vuosittain vähintään kerran omien vuokratyöntekijöidensä työtyytyväisyyttä vuokratyöntekijöille tehtävillä kyselyillä. Eräs näistä tutkimuksista on erillinen yrityksen vuosittain toteuttama GSS eli Global Satisfaction Survey -tutkimus. Tällä tavoin yritys saa arvokasta tietoa siitä, mitä muuten on vaikeata havainnoida ja seurata. Kyseisen tutkimuksen aiempien tulosten sekä yleisesti alalta saatujen palautteiden mukaan voidaan todeta, että vuokratyöntekijöiden keskuudessa esiintyy edelleen ongelma sopimusperusteisen työnantajan ja konkreettisen työpaikan välisessä kuilussa. Vuokratyöntekijät kokevat työnantajansa, henkilöstöpalveluyrityksen, turhan etäi-

seksi suhteessa työn tilaajayrityksessä sijaitsevaan työpaikkaansa nähden. Lisäksi henkilöstöpalveluyrityksen vuokratyöntekijät kokevat yhteyshenkilönsä tavoitettavuuden erittäin vaikeaksi. Ongelman ratkaisemiseksi on selvää että työnantajan, tässä siis henkilöstöpalveluyrityksen, on yhä enemmän tultava lähemmäksi vuokratyöntekijää.

3.3 Toimenpiteet ja tavoitteet

Tiedostetun ongelman seurauksena ja osin myös saman henkilöstöpalveluyrityksen ulkomaan yksiköiden toiminnan pohjustamana tutkimuksen kohteena olevan henkilöstöpalveluyrityksen Helsinki & Espoo -yksikkö päätyi kokeilemaan erillisen vuokratyöntekijäprosessin käyttöönottoa pilottiversion kautta. Tässä mallissa kaikki vuokratyöntekijäasiat keskitettiin yhdelle tähän tehtävään nimetyille konsultille, joka jatkossa hoitaisi sekä jo olemassa olevien kuin myös uusien vuokratyöntekijöiden työsuhteeseen liittyvät asiat. Tällöin työsuhteasioihin pystyttäisiin keskittymään aiempaa paremmin, vuokratyöntekijät saisivat nopeampaa ja parempaa palvelua henkilöstöpalveluyritykseltä ja konsulteille jäisi enemmän aikaa hoitaa olemassa olevia ja tulevia toimeksiantoja. Toisin sanoen uuden HR-prosessin ansiosta kaikki aiemman mallin mukaan henkilöstökonsultille työsopimuksen allekirjoittamisesta eteenpäin kuuluneet työsuhteen hoitamiseen liittyvät tehtävät siirrettiin keskitetysti vuokratyöntekijöiden asioita hoitavan vuokratyöntekijäprosessista vastaavan yhteyshenkilön vastuulle.

Uutta prosessia varten lähdettiin suunnittelemaan pilottiversiota. Pilottiprosessi kehitettiin juuri henkilöstöpalveluyrityksen Helsinki & Espoo -yksikköön muun muassa tämän liiketoiminnallisen laajuuden ja hyvien henkilöstöresurssien takia. Helsinki & Espoo -yksikkö on myös yksi kyseisen yrityksen Suomen toimintojen suurimpia yksiköitä. Tämä suunniteltu ja testikäyttöön otettu prosessi on jo omanlaisenaan käytössä konsernin joissakin maissa, joten kyseinen toimitapa ei ole täysin uusi.

Uuteen prosessiin siirryttäessä kyseisen yksikön työntekijänä ilmaisin esimiehelleni kiinnostuksen tehdä opinnäytetyöni työnantajalleni. Päädyimme siihen, että uuden HR-prosessin käyttöönottoon liittyvä tutkimus olisi ajankohtaisin ja hyödyllisin opinnäytetyön aiheeksi sillä hetkellä. Olen jo suuntautuvissa opinnoissani perehtynyt henkilöstöjohtamiseen ja lisäksi olen työskennellyt kahdessa eri henkilöstöpalveluyrityksessä, joten käytännön kokemuksi ja tulevaisuuden tavoitteeni tukevat kyseisen aihealueen tutkimista käytännössä.

3.4 Prosessin suunnittelu

Käyttöön otetun prosessin ehdotelman suunnitteli vuokratyöntekijäprosessista vastaava henkilöstöasioihin erikoistunut konsultti yhdessä yksikön päällikön kanssa. Prosessia ylläpitävä vuokratyöntekijäprosessiin erikoistunut konsultti nimitettiin myöhemmin Employee Relations -

konsultiksi. Tulen kuitenkin käyttämään työssäni nimikettä yhteyshenkilö väärinkäsityksien ehkäisemiseksi.

Prosessi kehitettiin samantyyppiseksi konsernin osin muissa maissa käytettävän mallin ja sisäisen hiljaisen tiedon pohjalta. Prosessissa otettiin huomioon ne epäkohdat, jotka katsottiin tärkeimmäksi korjata. Näin ollen tärkeimpänä prioriteettina oli parantaa aikaisempien tutkimusten pohjalta selvinnyttä heikkoa vuokratyöntekijäyhteydenpitoa sekä tavoitettavuutta. Muina etuina prosessille nähtiin työsuhteiden entistä laadukkaampi hoitaminen sekä henkilöstökonsulttien ajan säästäminen ja työtehtävien jäsentely. Tämän työn avulla tutkin kyseisen yrityksen juuri työntekijöille tarjottavaa palvelua selvittämällä uuden HR-prosessin käyttöönotossa onnistumista.

3.5 Prosessin kuvaus

Vuokratyöntekijät voidaan työsuhteen keston ja laadun perusteella käytännössä jakaa karkeasti kolmeen pääryhmään. Tämän jaon perusteella vuokratyöntekijät on jaettu toimeksiantojen perusteella pitkäaikaisiin vuokratyöntekijöihin, uusiin vuokratyöntekijöihin sekä keikkatyötä tekeviin vuokratyöntekijöihin. Pitkäaikaiset vuokratyöntekijät on siirretty prosessin myötä vuokratyöntekijäprosessiin kesken sopimuskauden, toisin sanoen he ovat aikanaan aloittaneet työsuhteensa vielä vanhan prosessin käytäntöjen mukaan. Tämän jälkeen heille on erikseen tiedotettu uudesta prosessista ja vaihtuneesta yhteyshenkilöstä joko sähköpostitse, puhelimitse tai tapaamalla. Uudet vuokratyöntekijät taas on otettu prosessiin heti alusta alkaen, toisin sanoen heidän työsuhteensa on alkanut vasta uuden HR-prosessin käyttöönoton jälkeen. Keikkatyöntekijöitä ei vielä toistaiseksi ole otettu uuden HR-prosessin alaisuuteen. On katsottu, että heidän työsuhteensa on käytännössä niin lyhyt, ettei prosessin mukaisia toimintoja tai palveluita ehditä hyödyntämään. Toimeksiantoa tai asiakkuutta hoitava konsultti on myös paremmin perillä erikseen keikkatyötä tekevistä vuokratyöntekijöistä ja sopii näiden kanssa uusista työvuoroista, joten ei ole nähty perustetta sille, minkä takia myös satunnaisesti keikkailevat työntekijät tulisi siirtää henkilöstöprosessia hoitavan konsultin hallinnoiman uuden HR-prosessin alle.

Jako työsuhteiden keston perusteella on perusteltu, sillä työsuhteidensa eri vaiheissa olevat vuokratyöntekijät saattavat kokea yllättävän palvelumuutoksen hyvinkin eri tavalla. Esimerkiksi pitkään työskennelleet vuokratyöntekijät ovat kykeneviä peilaamaan uuden palvelumallin aikaan saamia muutoksia entiseen menettelyyn. Uudet työntekijät taas pystyvät kertomaan esimerkiksi työsuhteen alkamiseen liittyvästä perehdytyksestä ja tämän laadusta. Tämän kyselytutkimuksen vastauksissa ja näiden analysoinnissa tullaankin tekemään jako pitkäaikaisiin ja uusiin vuokratyöntekijöihin ja tarkastelemaan tämän pohjalta mahdollisia eroavai-

suuksia näiden kahden ryhmän vastauksissa. Keikkatyötä tekevien prosessikuvaus esitetään tässä yhteydessä, mutta se jätetään kysely- ja analysointivaiheessa tutkimuksen ulkopuolelle.

Pitkässä toimeksiannossa uuden HR-prosessin eli vuokratyöntekijäprosessin merkitys on suurin, sillä koko työsuhde ja kaikki sen hoitamista vaativat vaiheet tulevat käytyä läpi. Todella pitkissä työsuhteissa yksistään kehityskeskusteluja saatetaan käydä useita. Tämän takia on myös tärkeää, että työsuhdetta hoitava henkilö voi keskittyä ja reagoida jopa muuttuviin tilanteisiin. Se ei kuitenkaan ole mahdollista ilman systemaattista ja tarkasti suunniteltua yhdenmukaista toimintatapaa ja prosessia. Tämä on huomattu jo vanhan mallin pohjalta, jossa myös resursointia suorittava konsultti hoiti työnsä ohessa myös ”omien” työntekijöidensä työsuhteasioita. Tässä esitetty pitkän toimeksiannon vuokratyöntekijäprosessi kuvaa yleisesti yli kuuden kuukauden vuokratyösuhdetta.

Pitkässä toimeksiannossa henkilöstökonsultin side valittuun hakijaan katkeaa periaatteessa rekrytointipäätöksestä tiedottamiseen ja valitun hakijan työtarjouksen vastaanottoon. Tämän jälkeen valitun hakijan työsuhteeseen liittyviä asioita hoitaa yhteyshenkilö. Ennen uutta HR-prosessia aloittaneiden pitkän toimeksiannon työntekijöiden side aiemmin työsuhdetta hoitaneeseen konsulttiin katkeaa siirron ilmoittamisen yhteydessä. Yhteyshenkilön ensimmäinen tehtävä on huolehtia työsopimus ja muut paperiasiat kuntoon. Hakua hoitanut henkilöstökonsultti saattaa osallistua vielä työsopimukseen liittyvissä kysymyksissä kuten tämän tekemisessä tai sopimuksen tekemispyynnön lähettämisessä koordinaattorien tehtäväksi. Joka tapauksessa yhteyshenkilö saa jo tässä vaiheessa tarvittavat tiedot sopimusta varten ja voi näin ollen sopia valitun henkilön kanssa ajan sopimuksen allekirjoittamiselle. Sopimuksen allekirjoittaminen tapahtuu pääosin kyseisen henkilöstöpalveluyrityksen toimitiloissa, mutta tämä on mahdollista suorittaa myös sähköisen sopimuksen allekirjoittamisen menettelyllä. Kuitenkin erityisesti mikäli kyseessä on uuden valitun henkilön ensimmäinen työsuhde kyseisen henkilöstöpalveluyrityksen työntekijänä, allekirjoitetaan työsopimus lähes poikkeuksetta paikan päällä perinteisellä paperisella sopimuksella. Tämä on myös suotavaa siinä mielessä, että työntekijän vuokratyöperehdytys tehdään sopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä. Puhelimitse tai sähköpostitse tehty perehdytys saattaa rajoittaa kommunikointia, aiheuttaa väärinymmärryksiä tai jättää perehdytyksen turhan pintapuoliseksi - jopa kokonaan uuden työntekijän vastuulle - joten tästä syystä uuden työntekijän ja yhteyshenkilön välinen tapaaminen on suositeltava vaihtoehto. Työntekijän perehdyttäminen ja ohjeistaminen vuokratyöntekijäksi eivät siis aiempaan viitaten ole perehdyttämistä itse työhön, sillä se on kyseisen asiakasyrityksen työnjohdon lakisääteinen velvollisuus. Vuokratyöntekijäksi perehdyttäminen pitää käytännössä sisällään henkilöstöpalveluyrityksen vuokratyöntekijämateriaalin läpikäymisen sisältäen palkanmaksun ja siihen liittyvät asiat työtuntiraportteineen, työterveydenhuollon, edut sekä mahdollisesti muut asiat työsuhteeseen liittyen.

Noin 1-2 viikon päästä uuden työntekijän työssä aloittamisen jälkeen yhteyshenkilö suorittaa aloituskontaktoinnin, eli ottaa itse aktiivisesti yhteyttä uuteen työntekijään pääasiassa varmistaakseen, että kaikki uudessa työssä aloittamiseen liittyvä on hoidettu hyvin. Tämä on myös tilaisuus työntekijälle kysyä mahdollisesti mieltä askarruttavia asioita tai esittää muita mieleen tulleita kysymyksiä. Aloituskontaktoinnilla pyritään myös varmistamaan, että kyseisen henkilöstöpalveluyrityksen asiakasyritys on hoitanut oman lakisääteisen velvollisuutensa perehdyttää vuokratyöntekijä työhön. Aloituskontaktoinnin lisäksi yhteyshenkilö suorittaa tilannepäivityksen puhelimitse vuokratyöntekijän työsuhteen koeaikana. Tämä tarkoittaa puhelua työntekijälle usein noin 3-4 kuukauden jälkeen työsuhteen alkamisesta. Pohjimmiltaan ajatuksena tässä on kysellä työntekijän kuulumisia sekä tarjota työntekijälle mahdollisuus esittää kysymyksiä työsuhteesta, mikäli tällaisia on noussut esille. Työsuhteen kestosta riippuen yhteyshenkilö käy työntekijän kanssa tavoite- ja palautekeskusteluja aina tilannekohtaisesti ja tarpeen mukaan. Palautekeskusteluja järjestetään vuokratyöntekijöille noin puolivuosittein.

Vuokratyöntekijöiden työsuhteet ovat pääsääntöisesti eripituisia määräaikaista työsuhteita. Vain harvoin sovitaan toistaiseksi voimassa olevista vuokratyösuhteista. Tähän on syynä asiakkaan oikeus sopimuskauden irtisanomiseen, mikäli tilaus vuokratyöntekijästä jostain syystä päättyy. Tällaisessa tilanteessa vuokratyöntekijä jää kokonaan henkilöstöpalveluyrityksen työntekijäksi vailla toimenkuvaa, ja työntekijän pikainen työllistäminen saattaa olla hankalaa. Toinen vaihtoehto toistaiseksi voimassa olevaan vuokratyöhön saattaa olla pitkään jatkunut määräaikaisten vuokratyösopimusten uusiminen, jolloin työntekijää on kohdeltava sen mukaan kuin hänen työsuhteensa olisi toistaiseksi voimassa oleva. Määräaikaisen työsuhteen päättymisen lähestyessä yhteyshenkilö kontakti vuokratyöntekijän hyvissä ajoin, tavallisesti noin kuukautta ennen työsuhteen päättymistä. Tässä vaiheessa keskustellaan jatkotyösopimuksesta tai työsuhteen päättymisen jälkeisistä suunnitelmista jatkotyöllistymistä ajatellen. Tarkoituksena on tarjota vuokratyöntekijälle tätä kautta mahdollisuus työskennellä mahdollisimman yhtenäisesti ilman työttömäksi joutumista toimeksiantojen välissä. Mikäli työsuhde päättyy ja jatkosopimuksen tarjoaminen työntekijälle on mahdotonta, vastaa yhteyshenkilö yhdessä koordinaattoreiden kanssa työntekijän työtodistuksen saamisesta.

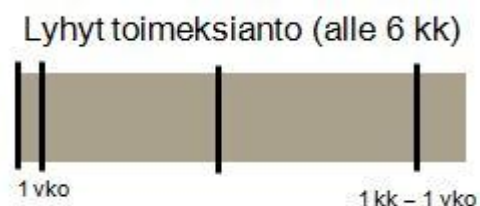
Edellä mainittujen lisäksi koko vuokratyöntekijäprosessin perusajatuksena on työntekijöiden erilaisiin tiedusteluihin vastaaminen koko vuokratyöntekijäprosessin ajan. Lähtökohtana on, että vuokratyöntekijä voi olla yhteydessä yhteyshenkilöön mistä tahansa hänen työsuhteeseensa liittyvästä asiasta. Palkkoihin liittyvät tiedustelut ja asiat vuokratyöntekijän on mahdollista hoitaa itse suoraan palkkahallinnon kanssa tai olemalla yhteydessä yhteyshenkilöön jolloin tämä hoitaa asian vuokratyöntekijän puolesta. Kuitenkin kenties tavallisin syy yhteydenottoon on esimerkiksi vuokratyöntekijän tarve saada maksusitoumus työterveyshuoltoon sairastapauksessa.



Kuva 3: Prosessikuvaus HR-prosessista pitkässä toimeksiannossa

Lyhyiden vuokratyön toimeksiantojen eli tavallisesti alle kuuden kuukauden toimeksiantojen kohdalla vuokratyöntekijäprosessissa noudatetaan niin sanottua lyhyen toimeksiannon mallia. Tämä poikkeaa pitkän toimeksiannon mallista pääasiassa työmäärältään. Lyhyen toimeksiannon malli työllistää yhteyshenkilöä huomattavasti vähemmän, sillä esimerkiksi työntekijän riski sairastua lyhyellä toimeksiannolla on huomattavasti pienempi. Myöskään tavoite- tai palautekeskusteluja ei tällaisissa toimeksiannoissa käydä vuokratyöntekijän kanssa kesken toimeksiannon, vaan ne käydään vasta työsuhteen päättyessä. Myös tällaisissa tilanteissa käydään edellä mainitut keskustelut vain, mikäli nämä katsotaan aiheelliseksi tai vuokratyöntekijä tällaista erikseen pyytää.

Lyhyen toimeksiannon vuokratyöntekijäprosessi on prosessin alussa samanlainen kuin pitkän toimeksiannon mallissa. Aloituskontaktointi tehdään lyhyessä toimeksiannossa mahdollisimman pian, pääasiassa jo viikon työskentelyn jälkeen tai jopa aiemmin. Tilanpäivitys pyritään tekemään lyhyessä toimeksiannossa noin toimeksiannon puolivälissä, joten tämän tarkka ajankohta riippuu pitkälti toimeksiannon kestosta. Keskustelu työsuhteen jatkamisesta tai päättämisestä pyritään lyhyessäkin toimeksiannossa tekemään mahdollisimman aikaisin ja viimeistään heti, kun henkilöstöpalveluyrityksellä on asiakasyritykseltä tullut tieto tästä. Tämän osalta kontaktointi tapahtuu noin kuukaudesta viikkoon ennen työsuhteen päättämisaikajankohtaa. On huomattava, että lyhyessä toimeksiannossa työsuhteeseen liittyvien yllätysten riski on huomattavasti suurempi kuin pitkissä toimeksiannoissa, ja näin ollen näiden ennustaminenkin yhteyshenkilölle huomattavasti haasteellisempaa. Myös lyhyen toimeksiannon vuokratyöntekijäprosessiin kuuluu vuokratyöntekijöiden tiedusteluihin vastaaminen.



Kuva 4: Prosessikuvaus HR-prosessista lyhyessä toimeksiannossa

Keikkatyössä niin työsuhteen laatu kuin myös käsiteltävänä oleva vuokratyöntekijäprosessi eroavat merkittävästi pidemmistä vuokratyösuhteista. Tästä johtuen keikkatyösuhteita ei ole otettu varsinaisesti ainakaan vielä uuden vuokratyöntekijäprosessin alaisuuteen. Usein keikkatyöläisiä tilaavat yritykset ovat sen verran tiiviissä yhteydessä suoraan henkilöstöpalveluyrityksen henkilöstökonsulttiin ja tämä taas vuokratyöntekijöihin, joten on katsottu, että yhteyshenkilö saattaisi tässä yhteydessä jopa vaikeuttaa toimeksiantojen sujuvuutta. Keikkatyö myös muistuttaa luonteeltaan pidemmän toimeksiannon rekrytointia, joten tämä on päätetty pitää resursointia hoitavan henkilöstökonsultin tehtävänä. Yleisesti on kuitenkin vuokratyöntekijäprosessista sovittu, että resursointia hoitava henkilöstökonsultti voi hyödyntää yhteyshenkilöä muun muassa työsopimuksen allekirjoittamisessa ja vuokratyöntekijän ohjeistamisessa niiltä osin, kuin henkilöstökonsultti ei tähän aikataulujen puolesta kykene.



Kuva 5: Keikkatyön prosessikuvaus

3.6 Prosessin toteutus ja ylläpito

Kuten kappaleessa 3.1 tuotiin esille, uutta HR-prosessia ylläpitämään valittiin yksi Helsinki & Espoo -yksikön konsulteista, joka myöhemmin nimettiin vuokratyösuhteiden yhteyshenkilöksi. Valitulla henkilöllä täytyi kriteereinä täyttyä tuntemus yrityksestä, sen palveluprosesseista sekä yleisesti henkilöstöpalvelualan kokemus ja tuntemus. Uuden HR-prosessin ylläpito edellyttää yhteyshenkilöltä yleistä työsuhteiden ylläpitoon tarvittavaa tietoutta henkilöstöasioista, kuten työsopimuslain sekä erilaisten työehtosopimusten tuntemusta.

Koska aiemman mallin mukaan kaikki asiakkailla työskennelleet vuokratyöntekijät olivat olleet asiakkuutta hoitavan henkilöstökonsultin alaisuudessa, uuden prosessin toteutus käytännössä vaati suuria muutoksia tähän. Kyseisen Helsinki & Espoo -yksikön alla työskentelee hie-
man alle 200 vuokratyöntekijää. Näiden siirtäminen yhden päivän aikana yhteyshenkilön vastuulle olisi ollut mahdottomuus. Niinpä eri asiakkuuksien vuokratyöntekijöitä on siirretty uuden HR-prosessin alaisuuteen asiakas kerrallaan. Itse asiakkuus on tässä jäänyt edelleen entisen henkilöstökonsultin hoidettavaksi, mutta sen hetkiset ja tulevat vuokratyöntekijät siirtyvät tässä yhteyshenkilön vastuulle. Toimenpiteenä tämä tarkoittaa sitä, että yhteyshenkilö esittäytyy asiakasyritykselle ja kertoo hoitavansa kaiken vuokratyöntekijäasioihin liittyvän siitä hetkestä eteenpäin. Vuokratyöntekijöiden kohdalla yhteyshenkilö tekee samoin.

Vuokratyöntekijöiden suuren määrän vuoksi alusta alkaen oli lähes selvää, että hieman alle 200 vuokratyöntekijän työsuhteiden kattava hoitaminen tulee työllistämään yhden henkilön kokopäiväisesti. Vaikka uusi HR-prosessi lanseerattiin käyttöön portaittain asiakas ja tämän käsittämät vuokratyöntekijät kerrallaan, on huomattava, että myös uudet vuokratyöntekijät ovat jatkuvasti työllistäneet yhteyshenkilöä. Entuudestaan käytössä oleva HR-järjestelmä ei ollut tarpeeksi taipuva uuden prosessin käyttöönottoon, joten yhteyshenkilön täytyi luoda itselleen työkalu, jolla oli mahdollista seurata suuren työntekijämäärän työsuhteita ja näihin liittyviä määräaikoja samanaikaisesti. Tähän yhteyshenkilö kehitti yksinkertaisen Excel- taulukon siihen liittyvine hälytysrajoineen määräaikaisten kontaktointien helpottamiseksi. Tämä Excel-taulukko yhdessä puhelimen ja sähköpostin kanssa muodostavat yhteyshenkilön kolme tärkeintä työvälinettä.

4 Tutkimuksen taustaa ja toteutus

Tutkimus on järjestelmällistä ja tieteellistä toimintaa päämääränään jonkin tietyn asian selvittäminen. Toisinaan tutkimus saattaa myös olla ratkaisun etsimistä tiettyyn tutkimusongelmaan tai ainakin tutkimusongelman ratkaisemisen edistämistä. Tutkimustoimintaa luonnehditaan yleensä sen laadun sekä luonteen perusteella.

4.1 Kyselytutkimus

Kun tutkimusaineistona käytetään ihmisiltä kerättäviä tietoja, on tutkijan mietittävä monenlaisia kysymyksiä, kuten esimerkiksi sitä, kuinka hän aineistonsa hankkii ja kuinka sitä käsitellään. Lisäksi kyselyn sisältö, rakenne, luotettavuus sekä eettisyyden arviointi ovat niin ikään pohdittavia kysymyksiä. Kuula tuo esiin näkökulman, jossa tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden takaa parhaiten hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen. Tämä pitää sisällään muun muassa hyvien toimintatapojen noudattamisen, rehellisyyden, yleisen huolellisuuden ja tarkkuuden sekä tulosten tallentamisen, esittämisen ja analysoinnin edellä mainittujen mukaisesti. Tutkimus tulee myös olla hyvin suunniteltu, toteutettu ja raportoitu. Edelleen hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen kuuluu tutkijaan itseensä liittyvät seikat, oikeus-, vastuu- ja velvollisuuskysymykset sekä hyvän hallintokäytännön noudattaminen. Edellä mainittujen seikkojen laiminlyöminen esiintyy tutkimuksessa piittaamattomuutena, vilppinä, havaintojen vääristelynä tai tekijänoikeusrikkomuksina, ja nämä voivat tuhota pohjan koko tutkimukselta. (Kuula 2006, 34 - 36.)

Ennen tutkimukseen ryhtymistä tutkijan tulee olla perillä tietyistä tutkimista säätelevistä pykälistä. Esimerkiksi henkilötietolaki on ihmisiä tutkittaessa hyvin pitkälle tutkijaa sitova säädös, sillä se säätelee henkilötietojen lisäksi myös henkilötietojen käsittelyä ja henkilörekiste-

riä. Henkilötiedolla tarkoitetaan kaikenlaisia luonnollista henkilöä taikka hänen ominaisuuksiinsa tai elinolosuhteitaan kuvaavia merkintöjä, jotka voidaan tunnistaa häntä tai hänen perhettään tai hänen kanssaan yhtenäisessä taloudessa eläviä koskeviksi. Merkitystä tässä yhteydessä annetaan sille, voiko yksittäistä henkilöä tunnistaa tiedoista helposti ja kohtuuttomitta kustannuksitta. Henkilötietojen käsittely on kaikkea henkilötietoihin kohdistuvaa toimintaa: henkilötietojen keräämistä, tallentamista, järjestämistä, käyttöä, siirtämistä, luovuttamista, säilyttämistä, muuttamista, yhdistämistä, suojaamista ja poistamista. Henkilörekisterin muodostavat kaikki tutkimusaineistot, jotka sisältävät tutkittavien suoria henkilötietoja. Tämän takia tutkijalla tulee olla tarkka käsitys siitä, kuinka henkilötietoja käsitellään. (Kuula 2006, 80 - 83.)

Luottamuksellisuus on hieman henkilötietoja vapaammin säädelty hyvään tutkimuskäytäntöön liittyvä seikka. Tästä tutkijalla on melko pitkälti vapaus sopia tutkittavan kanssa. Tutkijan tulee toki seistä lupausten ja sopimusten takana, mikäli esimerkiksi tutkimusaineiston luottamuksellisuudesta on sovittu. Sopimus tutkimustulosten luottamuksellisuudesta tulee olla riittävän tarkasti esitetty; tutkimustulokset voidaan esimerkiksi rajata ainoastaan tutkimuksen teettäneen henkilön tai yrityksen käyttöön. Luottamuksellisuuteen liittyy olennaisesti tutkijan vaitiolo- ja salassapitovelvollisuus. Tästä säädetään useissa eri lakipykälissä. Tutkija ei saa kertoa tutkittavista henkilöistä ulkopuoliselle, vaan hänen tulee pidättäytyä tutkittavassa aineistossa. Tämä tulee olla esitetty edellä mainitusti, toisin sanoen niin, että tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden yksityisyyttä ei loukata henkilötietolain sisältämässä merkityksessä. (Kuula 2006, 88 - 93.)

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä suoraan tutkittavilta monin tavoin, esimerkiksi kyselylomakkeella tai haastatellen. Kaikissa tapauksissa tutkittaville tulee antaa riittävästi tietoa itse tutkimuksesta sekä tutkimusaineiston käytöstä. Tämä on tärkeä vaihe niin kohderyhmän kuin tutkijan itsensä kohdalla, informointi nimittäin sitoo tutkijaa toteuttamaan tutkimuksensa tässä vaiheessa esitetyn mukaisesti. Informointi määrittää myös pitkälle koko tutkimuksen toteutumisen, sillä se itsessään voi jo antaa tutkijalle tietoa kohderyhmän osallistumishalukkuudesta tutkimukseen. Toteutuessaan informointi käytännössä muodostaa myös suostumuksen sisällön vastaajaa kohtaan, jolloin erillistä sopimusta tutkijan ja vastaajan välille ei tarvita. Esimerkiksi kyselykaavakkeeseen vastaaminen on jo suostumus itsessään. Tässä vaiheessa on hyvä muistaa, että vapaaehtoisuus tutkimukseen osallistumisesta on ehdotonta. Tutkittavilla tulee olla aito mahdollisuus valita osallistumisen ja osallistumattomuuden välillä ja tämä vapaaehtoisuus päättää osallistumisestaan on voimassa koko tutkimuksen ajan. Itsemääräämisoikeuden mukaan ihmisiä ei siis saa tutkia salaa, ja heiltä tulee saada vapaaehtoinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta joko suoraan sopimuksella tai epäsuorasti tutkimukseen osallistumalla. Tutkimuksen informoinnissa on pitkälti tutkijan pohjustuksesta kiinni, kuinka moni kohderyhmästä tulee tutkimukseen osallistumaan. Informoinnin on siis vastaajan mie-

lenkiinnon herättämisen lisäksi vahvistettava luottamus tutkijan ja vastaajan välille. Kuulla listaa hyvän tutkimusinformoinnin keskeisiä asioita, jotka olisi hyvä käydä esille tutkimuksesta tiedottamisessa. Näitä ovat tutkijan tai tutkimuksen toteuttajan tiedot, tutkimuksen tavoite, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja aineistonkeruun toteutustapa, luottamuksella annettujen tietojen suojaaminen sekä tietojen käyttötarkoitus, käyttäjät ja käyttöaika. Myös arvio vastaamiseen kuluvasta ajasta sekä mahdollinen hyvitys osallistumisesta palkkion muodossa voidaan tuoda informoinnissa esille. Tutkimuksen aihe määrittää yleensä, mitkä edellä mainituista on tärkeitä ja mitkä voidaan jättää vähemmälle huomiolle. Vastaajien motivoimiseksi on kuitenkin hyvä selvittää, millaista uutta tietoa tutkimuksella tavoitellaan ja miten saavutettavia tutkimustuloksia voidaan kenties tulevaisuudessa hyödyntää. Vähintään tutkimuksen pääaiheet on tuotava tässä esille. Vastausten anonyymi esittäminen tutkimuksen julkistamisessa lisää usein vastaajien määrää ja vastausten rehellisyyttä, joten tätäkin kohtaa on monesti syytä painottaa.

Tutkimukseen ja tämän tuloksiin vaikuttavia asioita ilmenee läpi tutkimuksen, ja hyvälle tutkimukselle on ominaista, että tällaisten ”häiriötekijöiden ja muuttujien” määrä onnistuttaisiin minimoimaan. Usein tässä onnistutaan melko pitkälti jo pelkästään hyvällä tutkimusmenettelyllä. On kuitenkin tilanteita, missä esimerkiksi valittu tutkimuksen toteuttamisen tapa itsessään tulee jo vaikuttamaan tutkimukseen ja tätä kautta tutkimustuloksiin. Tällöin tutkijan vastuulle jää päätös siitä, mikä tutkimustapa on kannattavin juuri kyseisen tutkimuksen näkökulmasta. Suurta merkitystä on esimerkiksi sillä, toteutetaanko tutkimus suullisena haastatteluna vai kirjallisena kyselylomakkeena. Tällöin tutkijan ja vastaajan välinen vuorovaikutus saattaa tuoda eroja myös tutkimustuloksiin. Molemmissa tutkimustavoissa on puolensa, sillä siinä missä haastattelussa voidaan esittää vastaajalle tarkentavia kysymyksiä ja analysoida myös kehon kieltä, voidaan kirjallisilla kyselytutkimuksilla tavoittaa valtavia vastaajajoukkoja helposti ilman suurta lisävaivaa. Tärkeää on kuitenkin se, että tutkija pysyy valitsemassaan tutkimusmenetelmässä koko tutkimuksen ajan eikä anna omien uskomusten tai mielipiteiden vaikuttaa tutkimukseen.

4.2 Henkilöstötutkimus

Henkilöstötutkimus on yleisnimi kuvaamaan henkilöstön parissa toteutettuja tutkimuksia, joilla selvitetään muun muassa työtä, työolosuhteita, esimiestyöskentelyä, tiedonkulkua ja työkykyyn liittyviä asioita. Yritykset voivat tehdä henkilöstötutkimuksia joko ulkoisen palveluntarjoajan kautta ostopalveluna tai itse toteutettuna. Henkilöstötutkimuksen laajuudesta riippuen tutkimuksen tekeminen vaatii usein laajaa ja huolellista paneutumista aiheeseen sekä tarkkaa suunnittelua ennen toteutusta. Pienimuotoisemmat tutkimukset ovat taustatyöltäänkin suppeampia, kun taas laajoissa tutkimuksissa on usein taustalla kokonainen työryhmä. (Österberg 2009, 27.)

Henkilöstötutkimuksessa on tarkoitus saada henkilöstön näkemys heidän työsuhteeseen liittyvistä asioista. Henkilöstötutkimus antaakin oikein toteutettuna melko tarkan kuvan senhetkisestä tyytyväisyydestä ja toteutettujen muutosten ja kehittämistoimenpiteiden onnistumisesta. Etenkin säännönmukaisesti toteutetussa tutkimuksessa kehityssuunta on helposti havaittavissa, mikäli tutkimus on sisällöltään sama. Henkilöstötutkimus on siitä saatujen arvokkaiden tietojen lisäksi myös viesti henkilöstölle siitä, että heistä välitetään ja heitä halutaan kuulla. Usein henkilöstötutkimuksen tulokset annetaan myös henkilöstön tietoon. Tutkimustulosten tulee todella ohjata toimintaa, ja esiin tulleisiin epäkohtiin tulee puuttua - toisin sanoen sen tulisi aina johtaa toimenpiteisiin kehittämiskohteidensa epäkohtien poistamiseksi. Jos näin ei tapahdu, tutkimus ja tärkeä viesti menettää henkilöstön silmissä merkityksensä. Näin ollen tutkimuksen loppuun vieminen asianmukaisesti antaa tälle sen lopullisen arvon. (Österberg 2009, 28.)

4.3 Tutkimuksen toteutus

Lähdettäessä tekemään henkilöstötutkimusta on syytä pohtia sitä, mihin osa-alueeseen halutaan paneutua. Myös kysymysten ja kysymysasetteluiden kohdalla tarvitaan tarkkaa taustatyötä, jotta tutkimuksen tulosten analysointi ja viestin välittyminen helpottuu. Tutkimusaiheen ja kohderyhmän rajaaminen vaatii niin ikään oman suunnittelunsa. Toteuttamassani kyselyssä työn painopiste kohdistui selkeästi suunnitteluvaiheeseen, sillä käytin lopullisen kyselyn suunnitteluun huomattavasti enemmän aikaa ja vaivaa kuin mitä itse toteutus vaati. Kyselylomakkeen kehittäminen lähti liikkeelle yhdessä tiimin esimiehen ja kyseistä prosessia hallinnoivan yhteyshenkilön kanssa käydyssä palaverissa. Tarkoituksenani oli selvittää ja osin myös vahvistaa se, mitkä kohdat kyseisestä prosessista katsottiin tärkeimmäksi osaksi kyselytutkimusta. Kuten aiemmin teetettyjen vuokratyöntekijäkyselyiden sekä yritykseen tehdyn pro gradu - tutkielman perusteella voitiin päätellä, yhteydenpito vuokratyöntekijöihin oli ilman muuta yksi merkittävimmistä painopisteistä. Myös vuokratyöntekijöiden kokeman toimintatavan selkeyden tutkiminen uuden prosessin myötä sekä heidän oman työsuhteensa hoitamista koskevan yleisten tietojensa kartoittaminen olivat tutkimuksen tavoitteina. Samalla tutkimuksessa haluttiin mitata tyytyväisyyttä asiakaspalvelun laadun näkökulmasta. Saatuani selkeyden tutkimuksen tavoitteisiin lähdin itsenäisesti työstämään kyselyn pohjaa.

Kyselykaavakkeen tekemisessä otin huomioon mahdollisimman hyvin yhteisesti sovittujen tutkimustavoitteiden toteutumisen, kuin myös vastaajan näkökulman kyselyyn vastattaessa. Kyselykaavaketta muodostaessani kävin vielä muutamaan otteeseen palaverin edellä mainittujen henkilöiden kanssa omista kysymyksiin ja näiden asetteluihin liittyvistä suunnitelmistani ja näkemyksistäni. Lopputuloksena syntyi viimeisin versio kyselykaavakkeesta. Päätimme yhdessä esimieheni ja yhteyshenkilön kanssa toteuttaa kyselyn nimettömänä osin vastausten

rehellisyyden varmistamiseksi. Kyselyn muotoilun toteutin pääasiassa monivalinta-tyyppisesti, jolloin vastaajan on helpompi ja nopeampi vastata kysymyksiin. Eräiden kysymysten alle jätin avoimen vastaustilan lähinnä vastaajan kehitysajatuksia ja tarkentavia kommentteja silmällä pitäen. Lopputuloksena syntyi selkeä, johdonmukainen ja nopeatempoinen kysely, jonka vastaamiseen meni vastaajalta aikaa viitisen minuuttia. Tämä oli myös tuotu esille kyselyn ingressissä. Ennen kyselyn lähettämistä vastaajille teetin kyselyn itselleni muutamaan otteeseen varmistaakseni siihen kuluvan ajan sekä kyselyn toimivuuden ja selkeyden. Vastaajan mielenkiinnon herättämiseksi kyselyyn osallistumisesta liitin kyselylinkin mukana lähettämään viestiin pohjustukseksi lyhyen yhteenvedon tutkimuksesta sekä sen merkityksestä palveluitamme parantavana toimenpiteenä. Pyrin välttämään vastaajalle viestin siitä tosiasiaa, että hän pystyy osallistumalla ja vastaamalla aidosti vaikuttamaan palveluumme sekä samalla oman työsuhteensa sujuvampaan hoitamiseen. Lisäksi tässäkin viestissä oli tarkennettu, että vastaamiseen menee vastaajalta aikaa ainoastaan noin 5 minuuttia.

Kysymysasettelussa vastaajilta kysyttiin esitietoina kaksi kysymystä ennen varsinaisia HR-prosessiin liittyviä kysymyksiä. Kuten on edellä mainittu, kysely jätettiin nimettömäksi. Esitietona vastaajilta kysyttiin monivalintana sekä vastaajan ikää että hänen työsuhteensa kestoa kyseisen henkilöstöpalveluyrityksen palveluksessa. Ikään liittyvällä kysymyksellä pyrittiin lähinnä kartoittamaan työntekijöiden aktiivisuuden tasoa eri ikäryhmissä, mutta tämän ei pidemmän päälle odotettu antavan kuitenkaan mitään merkittävää tietoa HR-prosessista. Sen sijaan työsuhteen kestoon liittyvällä esitietokysymyksellä oli tarkoituksena jakaa työntekijät myöhemmin tulosten analysointivaiheessa kahteen ryhmään – uusiin ja pitkäaikaisiin vuokratyöntekijöihin. Näistä molemmat antavat jäljempänä oman näkemyksensä sekä tärkeää tietoa uuden HR-prosessin eri vaiheista. Monivalinnan vaihtoehtoina oli vastaajalle annettu alle 3 kuukautta ja 3-6 kuukautta, joita voidaan pitää uusina työntekijöinä siitä syystä että tutkittava HR-prosessi on ollut tässä vaiheessa käytössä vasta noin 6 kuukautta. Pitkäksi työsuhteeksi vastaukset rajasivat kaksi jälkimmäistä monivalintavaihtoehtoa työsuhteen kestosta, 7-12 kuukautta ja yli 12 kuukautta.

Uutta käyttöönotettua HR-prosessia koskeva kyselylomake voidaan jakaa kolmeen osaluokkaan, jossa kussakin tarkastellaan prosessia eri näkökulmista. Ensimmäisessä osassa pyritään hahmottamaan vuokratyöntekijän yleiset tiedot ja käsitys prosessista. Tätä kautta saadaan lähinnä tietoa uuden prosessin lanseeraamisesta onnistumisesta eli onko vuokratyöntekijöillä tarvittava tieto. Ensimmäisen osion monivalintakysymysten lisänä on myös avoimia vastauskohtia lähinnä kehitysajatuksia silmällä pitäen. Toisen osion kysymyksissä selvitetään vuokratyöntekijän aktiivisuutta henkilöstöpalveluyritystä ja työntekijän omaa yhteyshenkilöä kohtaan. Monivalintakysymyksissä vuokratyöntekijältä kysytään käytännön tavoitettavuuteen ja yhteydenpitokäyttäytymiseen sekä asiakaspalvelun laatuun liittyviä kysymyksiä. Myös tässä osiossa vastaajalle on tehty mahdolliseksi vastata monivalintakysymysten lisäksi avoimilla vas-

tauksilla. Kyselyn kolmannessa osiossa selvitetään vuokratyöntekijän mielipidettä aktiivisesta yhteydenpidosta henkilöstöpalveluyrityksen ja tämän yhteyshenkilön puolelta. Tarkoituksena on kartoittaa, missä määrin vuokratyöntekijä ylipäättään kokee aktiivisen yhteydenpidon hänen suuntaan tarpeelliseksi.

Kun kysymyslomake oli valmiina, lähdin kartoittamaan kohderyhmää tutkimukseen. Ratkaisevat tekijät tähän oli lähinnä suomen kielen osaaminen sekä se että henkilön työsuhde oli käynnistetty uudessa HR-prosessin menettelyssä tai siirretty tämän alaisuuteen. Tätä kautta muodostui 84 työntekijän vastaajakohderyhmä, joiden sähköpostiosoitteet kokosin yhteyshenkilön ylläpitämästä vuokratyöntekijätaulukosta. Toteutin tutkimukseni sähköpostiin lähetettynä verkkokyselynä henkilöstöpalveluyrityksen niille vuokratyöntekijöille, joiden työsuhde oli jo siirretty tutkimuksen kohteena olevan uuden HR-prosessin pilottiversion alaisuuteen. Tähän kuuluu niin pitkäaikaisia vuokratyöntekijöitä, kuin myös uusia vasta aloittaneita työntekijöitä. Nämä kaksi ryhmää jaetaan kyselyssä karkeasti kahteen ryhmään - pitkäaikaisiin työntekijöihin sekä uusiin työntekijöihin. Pitkäaikaisten vuokratyöntekijöiden vastausten avulla saadaan tärkeää tietoa etenkin siitä näkökulmasta, mikä on ollut muutos aiempaan toimintatapaan nähden. Uusilta työntekijöiltä taas saadaan näkemystä etenkin prosessin alkuvaiheen toimimisesta.

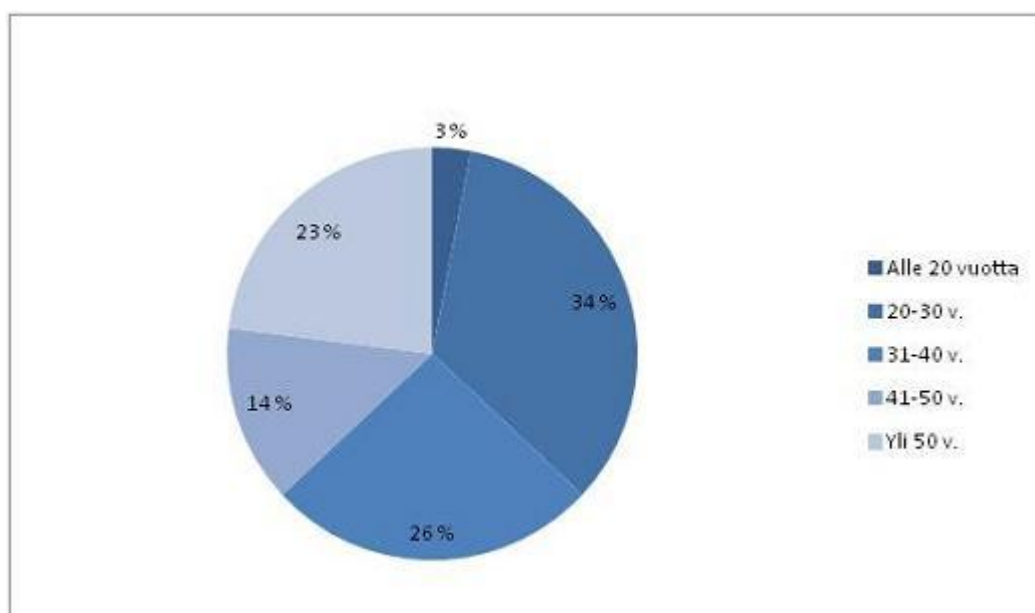
Kysely toteutettiin henkilöstöpalveluyrityksen käytössä olevalla Internet-pohjaisella Digium Enterprise -ohjelmalla, jonka kautta kysely pystyttiin helposti välittämään yhdellä kerralla kaikkien vastaajien sähköpostiin. Myös kyselyn tulokset saatiin tätä kautta myöhemmin kootusti samaan paikkaan. Kerätyistä vastauksista voidaan ohjelmistolla tuottaa erilaisia tilastoja monipuolisesti analyysin tueksi. Vastausaikaa tutkimukseen vastaamiseen annoin aluksi viikon, mutta aikataulujen venyessä vastausaika oli lopulta todellisuudessa pidempi, noin kaksi viikkoa. Tuona aikana vastaajille lähti yksi automaattinen muistutusviesti sekä yksi erikseen lähetetty muistutus. Vastausajan jälkeen tulostin järjestelmästä tulokset ja monivalintakysymysten kohdalla ajoin tulokset sekä yleiskuvauksena että pylväsdiagrammina. Avointen vastausten tulokset olivat kirjallisesti tulkittavissa.

5 Tulokset ja analysointi

Kuten yleisestikin sähköisten kyselyiden kohdalla on ongelmana, myös tähän kyselyyn vastattiin laiskasti. Tutkimuksen kohderyhmästä eli 84 vuokratyöntekijästä ainoastaan 35 vuokratyöntekijää vastasi kyselyyn. Tämä tarkoittaa prosentteina esitettynä noin 42 prosenttia kohderyhmästä. Ottaen huomioon tutkimukseen osallistumiseen kuluvan ajan (noin viisi minuuttia) ja vastaajille annetun vastausajan (lopulta noin kaksi viikkoa) voidaan tämän pohjalta tulkita vähäinen osallistumisprosentti ennemmin passiivisuudeksi kuin osallistumisen hankaluudeksi.

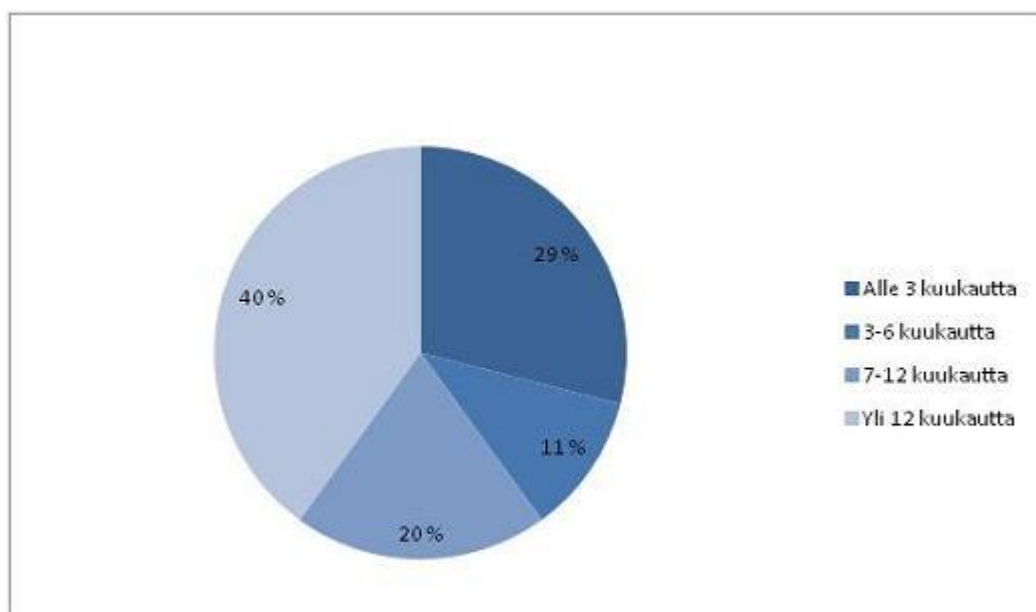
5.1 Tutkimustulosten purkaminen ja analysoiminen

Vertailuryhmän ikäjakauma jakaantui tutkimuksessa melko tasaisesti. Suurin vastaajaryhmä oli 20 - 30-vuotiaat, joita vastaajista oli noin 34 prosenttia. Seuraavaksi suurin ikäryhmä oli 31 - 40-vuotiaat, joita vertailuryhmästä oli noin 25 prosenttia. Tämän jälkeen suurimmat vastaajaryhmät olivat yli 50-vuotiaat noin 23:lla prosentilla ja 41 - 50-vuotiaat noin 14 prosentilla. Vastaajista vain yksi oli alle 20-vuotias ja edusti vertailuryhmässä näin ollen noin kolmella prosentilla.



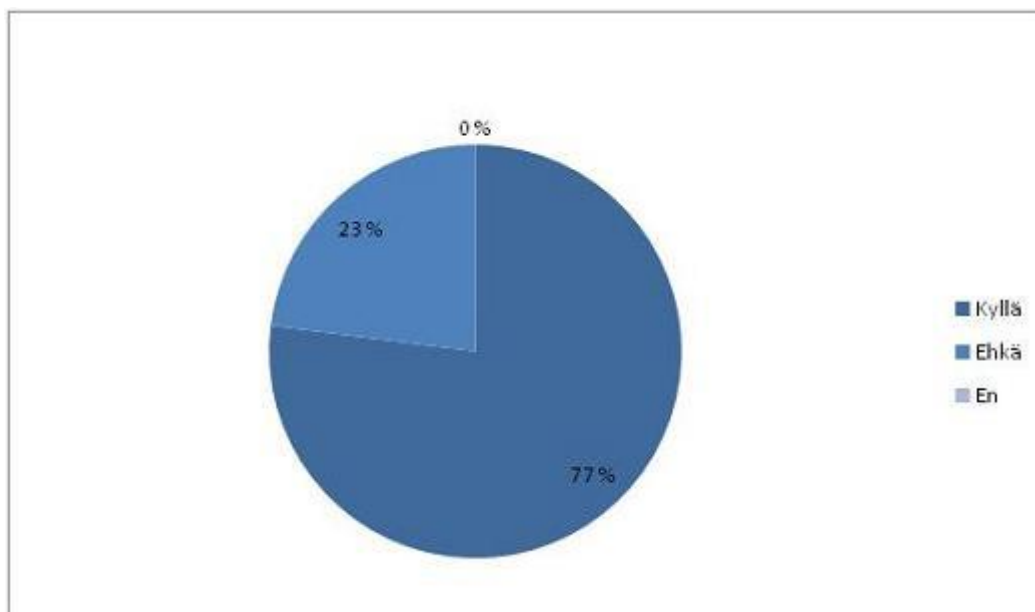
Kuvio 1: Vastaajien ikäjakauma

Toisessa esitetietokysymyksessä tiedusteltiin vastaajan työsuhteen kestoa henkilöstöpalveluyrityksen palveluksessa. Vastausvaihtoehdot oli jaettu neljään osaan: alle 3 kuukautta, 3-6 kuukautta, 7-12 kuukautta ja yli 12 kuukautta. Näiden vastausvaihtoehtojen pohjalta on mahdollista jakaa vastaajat aiemmin esitettyihin uusiin ja pitkäaikaisiin työntekijöihin. Koska uusi HR-prosessi on ollut käytössä vasta noin 7 kuukautta, ovat tällöin kaikki alle 6 kuukautta työskennelleet tulleet prosessiin mukaan jo heti työsuhteensa alusta. Loput 7 kuukaudesta eteenpäin työskennelleet on siirretty prosessin alaisuuteen kesken työsuhteen. Vastauksista ilmeni, että uusien työsuhteiden määrä prosessin alaisuudessa on vielä toistaiseksi jonkin verran pienempi kuin kesken sopimuskauden prosessin alaisuuteen siirrettyjen työsuhteiden. Vastaajista noin 29 prosenttia oli työskennellyt kyseisessä henkilöstöpalveluyrityksessä alle 3 kuukautta ja ainoastaan 11 prosenttia oli työskennellyt 3-6 kuukautta. Sen sijaan vastaajista 20 prosenttia kertoi työskennelleensä 7-12 kuukautta kyseisen henkilöstöpalveluyrityksen työntekijänä ja enemmistö eli 40 prosenttia yli 12 kuukautta.



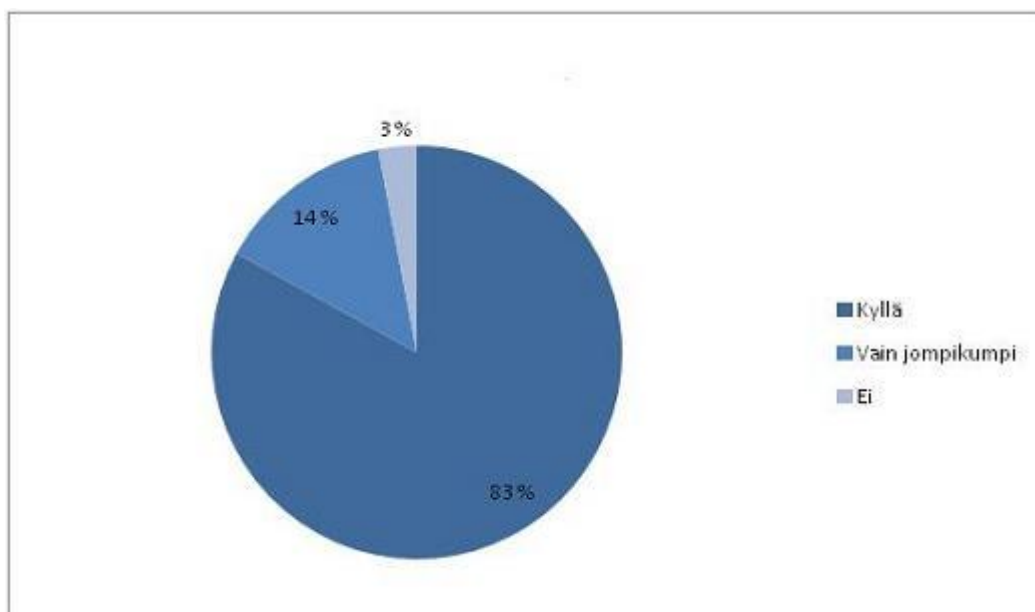
Kuvio 2: Vastaajien työsuhteen kesto henkilöstöpalveluyrityksessä

Itse uutta HR-prosessia koskevassa ensimmäisessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin heidän tietouttaan omasta työsuhteeseen liittyvästä yhteyshenkilöstään. Tässä kohdassa tarkoitettiin nimenomaan uuden HR-prosessin yhteyshenkilöä. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, ehkä ja en. Selvä enemmistö eli noin 77 prosenttia kertoi varmasti tietävänsä oman yhteyshenkilönsä. Loput 23 prosenttia vastaajista vastasi tähän kysymykseen ehkä. Vastausten perusteella voidaan todeta vuokratyöntekijöillä olevan melko tarkka käsitys siitä, kehen he voivat olla yhteydessä työsuhteisiin liittyvissä asioissa. Vastaukset eivät kuitenkaan kerro, onko vuokratyöntekijöiden käsitys yhteyshenkilöstä oikea. Voi nimittäin olla, että etenkin pitkäaikaiset vuokratyöntekijät mieltävät yhteyshenkilöksi edelleen heidän kanssaan aikanaan asioineen henkilöstökonsultin. Uusien vuokratyöntekijöiden vastauksista voimme olla melko lailla varmoja siitä, että nämä tarkoittivat vastauksissaan HR-prosessin yhteyshenkilöä, sillä heidän yhteyshenkilönsä on tullut esille jo perehdytysvaiheessa.



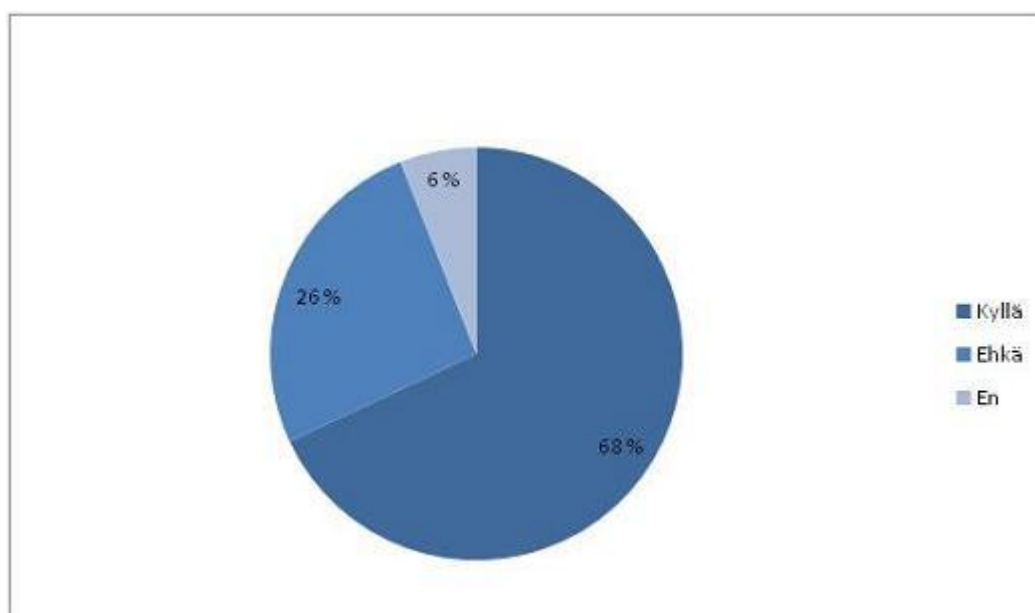
Kuvio 3: Vastaajien tietämys omasta yhteyshenkilöstä työsuhteeseen liittyen

Tämän jälkeen vastaajalta kysyttiin tarvittavista yhteystiedoista yhteyshenkilön tavoittamiseksi. Yhteystiedot käsittivät puhelinnumeron ja sähköpostin. Vastaajista noin 83 prosenttia vastasi kysymykseen kyllä ja 14 prosenttia kertoi tietävänsä vain toisen näistä yhteystiedoista. Ainoastaan yksi vastaajista, 3 prosenttia kaikista vastaajista kertoi, ettei häneltä löydy puhelinnumeroa eikä sähköpostiosoitetta.



Kuvio 4: Tarvittavat yhteystiedot yhteyshenkilön tavoittamiseksi

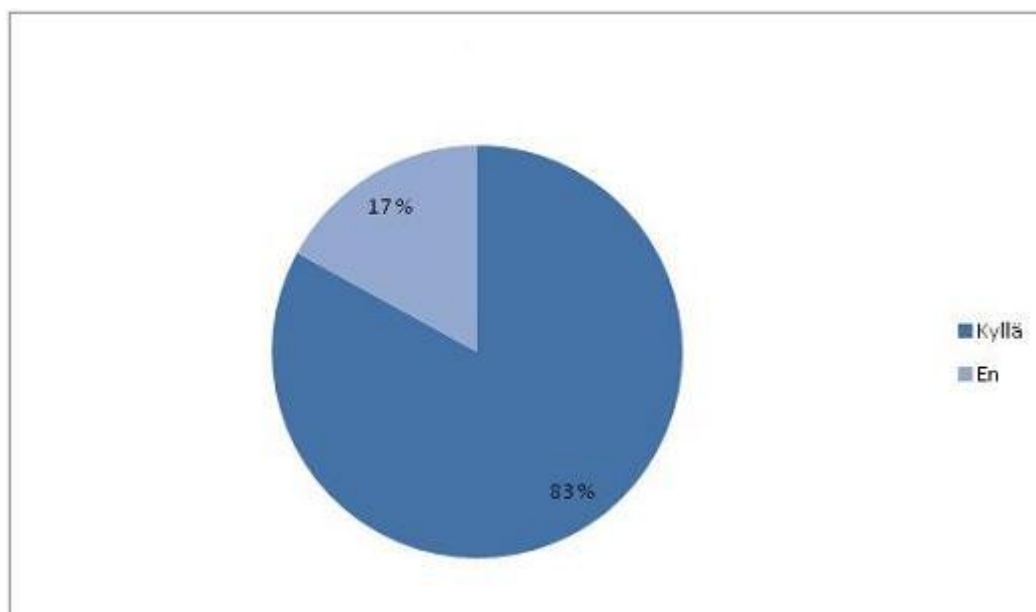
Seuraavassa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, tietävätkö he, millaisissa asioissa henkilöstöpalveluyrityksen HR-prosessin vuokratyöntekijöiden työsuhteita hoitavaan yhteyshenkilöön on tarkoitus olla yhteydessä. Vastaajista 68 prosenttia ilmoitti tietävänsä tämän varmasti ja 26 prosenttia vastaajista vastasi kysymykseen ehkä. Loput 6 prosenttia toivat vastauksessa esiin, etteivät tieneet, millaisissa asioissa vuokratyöntekijäasioita hoitavaan yhteyshenkilöön voi olla yhteydessä. Tämän monivalintakysymyksen jatkeena oli avoin vastaustila, jolla pyrittiin lähinnä kartoittamaan vastasivatko kyllä ja ehkä vastanneiden työntekijöiden käsitykset todellisuutta. Avointen vastausten joukossa eniten toistuvat asiat olivat sairastumiseen ja työ-sopimukseen liittyvät asiat, työtuntien raportointiin, työaikoihin ja lomiin liittyvät asiat sekä yleisesti työsuhteeseen liittyvät asiat. Tämän lisäksi vastauksissa esiintyi palkkaan ja verotukseen liittyviä asioita. Edellä kuvatut avoimet vastaukset kuvaavat lähes poikkeuksetta juuri sitä tarvetta, mitä varten kyseinen HR-prosessi on otettu käyttöön. Poikkeuksena tähän ovat kuitenkin palkka-asiat, jotka työntekijän tulisi lähtökohtaisesti itse selvittää palkkahallinnon kanssa ja vasta, mikäli tämä ei syystä tai toisesta ole mahdollista - ottaa yhteyttä työsuhdetta hoitavaan yhteyshenkilöön.



Kuvio 5: Vastaajien tietämys yhteyshenkilön tarkoituksesta

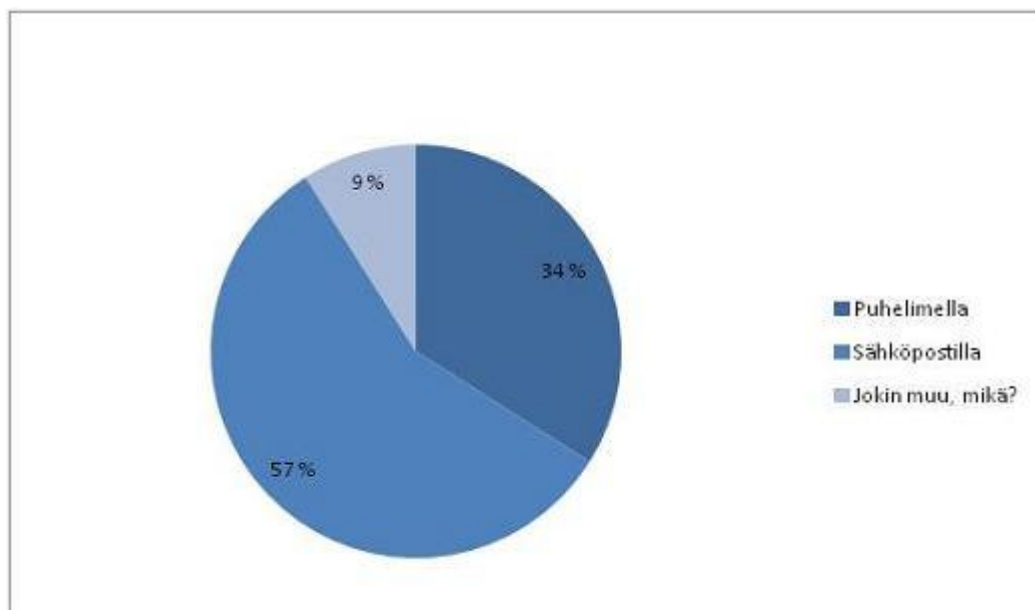
Seuraavassa kysymyksessä vuokratyöntekijöiltä kysyttiin, ovatko he saaneet tarvittavan työsuhteeseen liittyvän perehdytyksen henkilöstöpalveluyritykseltä yhteyshenkilönsä kautta. Kysymysasettelussa vastaajalle myös tarkennettiin, että tässä kohdassa ei pyydetä ottamaan kantaa työn tilaajan itse työhön antamaan perehdytykseen. Vastaajista 83 prosenttia ilmoitti olevansa tyytyväinen saamaansa työsuhderehdytykseen, ja 17 prosenttia kertoi perehdytyksen olleen riittämätöntä. Vastaajilla oli myös tämän kysymyksen ohessa mahdollista jättää avoin perehdytystä koskeva palaute. Avoimissa vastauksissa kävi selkeästi ilmi, että suurin syy

tyytymättömyyteen oli puutteet työsuhteeseen mahdollisesti liittyvien etujen läpikäymisessä (koulutuspisteet, työpuhelin). Tämän lisäksi tyytymättömyyttä olivat herättäneet määräaikaisiin työsopimuksiin, työtuntien raportointiin ja sairastapauksiin liittyvät ohjeistuksen puutteet. Osa ilmoitti myös, ettei ole koskaan tavannut yhteyshenkilöä joko sähköisestä työsopimuksesta johtuen tai että hän on siirretty prosessin alaisuuteen kesken sopimuskauden eikä tämän takia ole tavannut yhteyshenkilöä. Kokonaisuutena arvioiden perehdytyksen tason ja laajuuden voidaan todeta olevan hyvää vastausten perusteella.



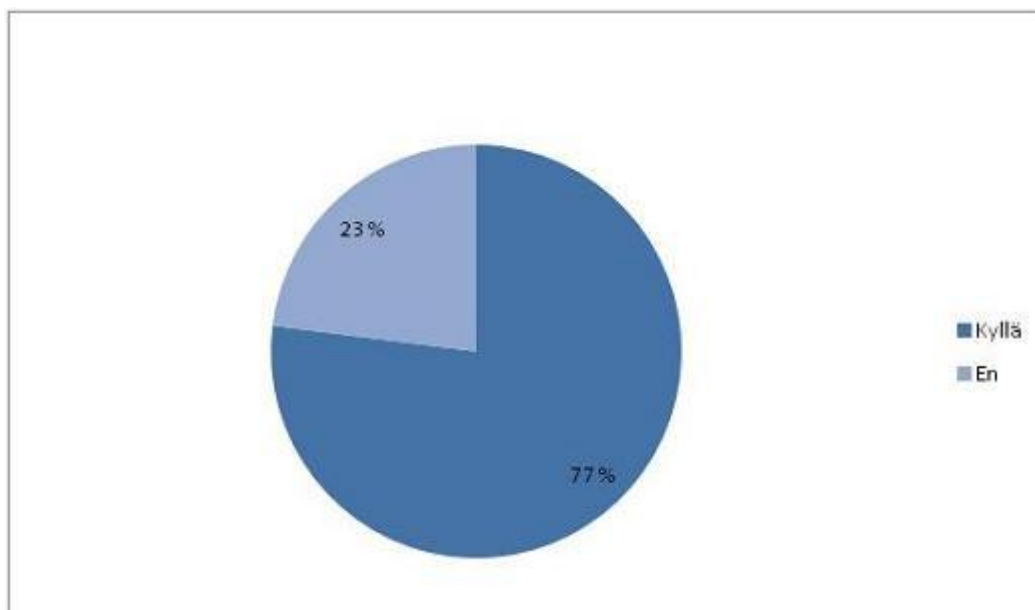
Kuvio 6: Perehdytyksen riittävyys vastaajien näkökulmasta

Kysyttäessä vastaajilta mielipidettä heille parhaasta tavasta tavoittaa yhteyshenkilöä käytössä olevien välineiden (puhelin ja sähköposti) rajoissa yli puolet eli 57 prosenttia oli sitä mieltä, että sähköposti on helpoin tapa tavoittaa työsuhdetta hoitava yhteyshenkilö. Kolmekymmentäneljä prosenttia taas oli puhelimen kannalla ja 9 prosenttia vastaajista olisi jonkun muun kuin edellä mainittujen yhteydenpitovälineiden kannalla. Avointen vastausten puolelta tähän on ehdotettu tapaamista paikanpäällä. Pohdittaessa työsuhteasioihin liittyvien toimeksiantojen varmistamista ja tähän liittyvää dokumentointia voidaan sähköpostia pitää perusteltuna tapana yhteydenpitoon. Vastausten jakautuminen voi kuitenkin myös kertoa edelleen huonosta yhteydenpidon toimivuudesta. Voi nimittäin olla, että vastaajat ovat todenneet sähköpostin toimivammaksi siitä syystä, että heidän puheluihinsa ei edelleenkään uudesta HR-prosessista huolimatta vastata.

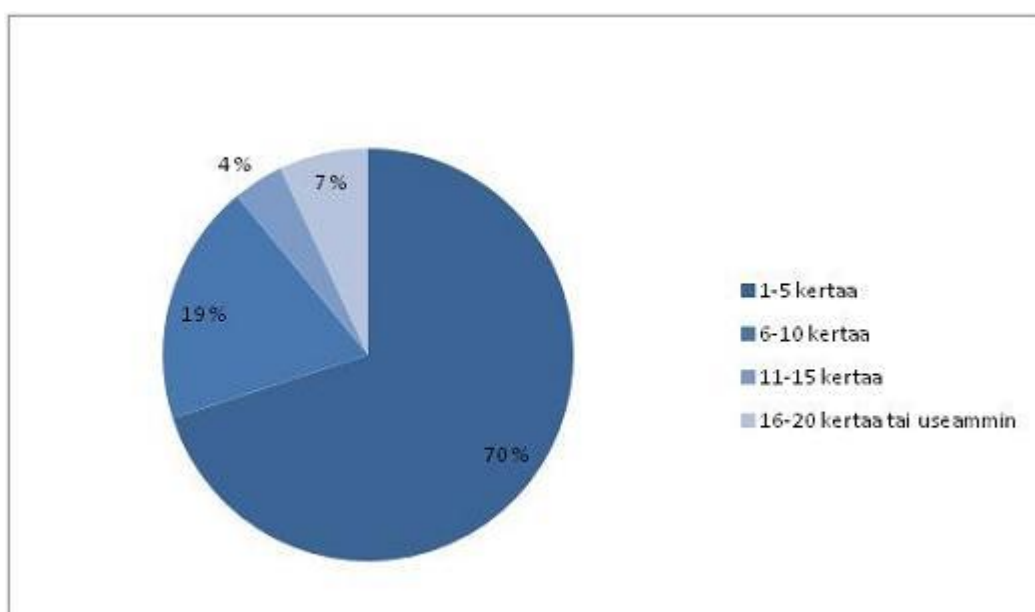


Kuvio 7: Vastaajien mielipide parhaasta tavasta tavoittaa yhteyshenkilö

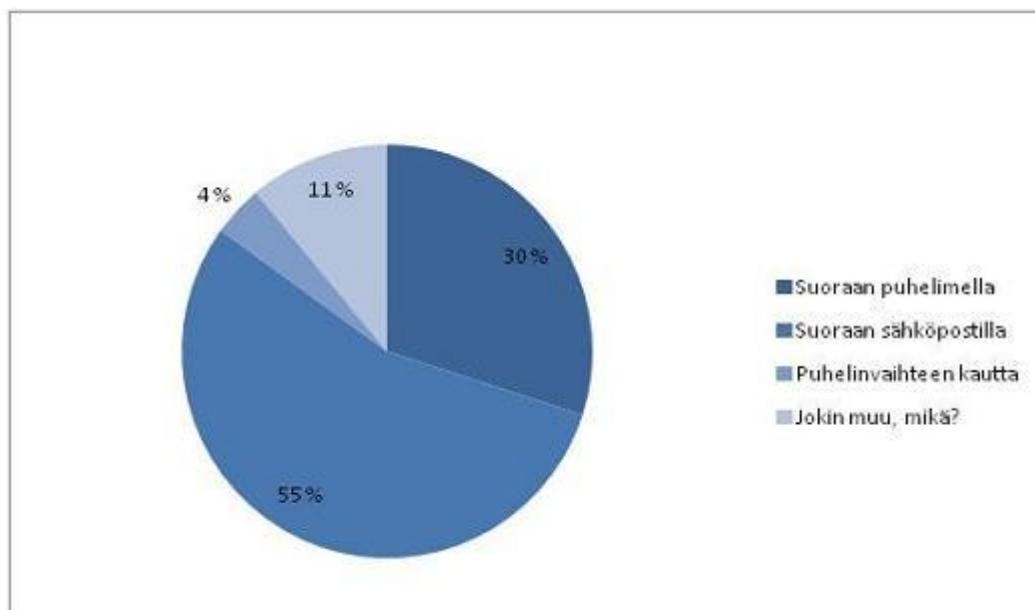
Seuraavassa kohdassa vastaajilta kysyttiin, ovatko he olleet ylipäätään yhteydessä työsuhtetta hoitavaan yhteyshenkilöön. Seitsemänkymmentäseitsemän prosenttia vastaajista vastasi tähän kysymykseen myöntävästi. Näistä enemmistö eli 70 prosenttia kertoi olleensa 1-5 kertaa yhteydessä yhteyshenkilöön. Yhdeksäntoista prosenttia vastasi olleensa 6-10 kertaa, 4 prosenttia 11-15 kertaa ja 7 prosenttia 16-20 kertaa tai useammin yhteydessä yhteyshenkilöön. Vastaajista, jotka olivat olleet yhteydessä työsuhtetta hoitavaan yhteyshenkilöön, 55 prosenttia kertoi olleensa yhteydessä suoraan sähköpostitse ja 30 prosenttia suoraan puhelimella. Ainoastaan 4 prosenttia yhteyttä ottaneista kertoi tavoitelleensa yhteyshenkilöä henkilöstöpalveluyrityksen vaihteen kautta. Loput eli 11 prosenttia kertoi ottaneensa lähestyneensä yhteyshenkilöä sekä suoraan puhelimella että sähköpostilla tai tavanneensa yhteyshenkilön henkilökohtaisesti. Vastausten pohjalta voidaan todeta, että uudelle HR-prosessille on selkeästi tarvetta työsuhteiden hoitamisessa. Vaikka yhteydenpito olisi määrällisesti vähäistä, ei tämä poista asioiden mahdollista tärkeyttä. Työntekijöillä on tarve olla yhteydessä työnantajansa työsuhteeseen liittyvissä asioissa, ja mikäli tämä yhteydenpito ei toimi, ilmenee ongelma tyytymättömyytenä vuokratyöntekijöiden keskuudessa.



Kuvio 8: Vastaajien yhteydenpito yhteyshenkilön suuntaan



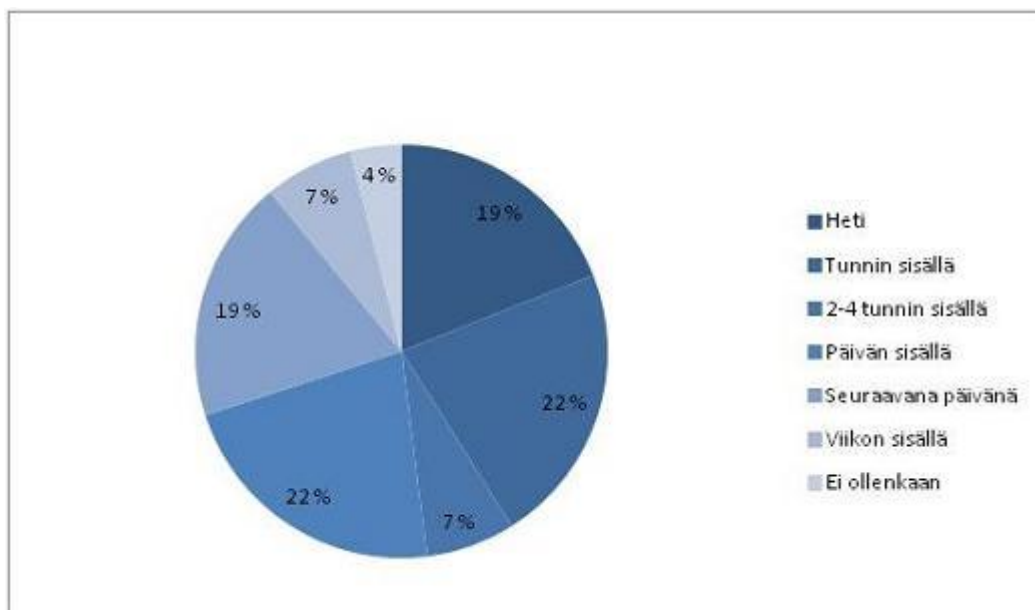
Kuvio 9: Vastaajien yhteydenpito yhteyshenkilön suuntaan määrällisesti



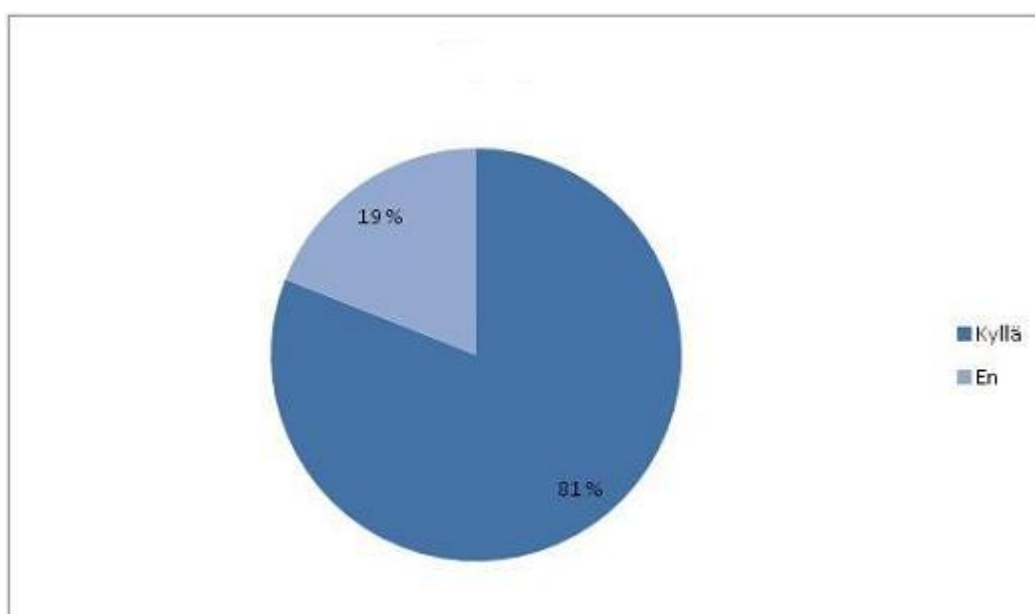
Kuvio 10: Vastaajien käyttämät yhteydenpitovälineet yhteyshenkilön tavoittamiseksi

Kyselyssä kysyttiin myös henkilöstöpalveluyrityksen reagointiaikaa tilanteissa, jossa vuokratyöntekijä on ottanut yhteyttä työsuhdetta hoitavaan yhteyshenkilöön. Yhdeksäntoista prosenttia vastaajista kertoi tavoittaneensa yhteyshenkilön heti, 22 prosenttia tunnin sisällä, 7 prosenttia 2-4 tunnin sisällä, 22 prosenttia päivän sisällä, 19 prosenttia seuraavana päivänä ja 7 prosenttia viikon sisällä. Ainoastaan yksi vastaaja edustaen 4:ää prosenttia ei ollut tavoittanut yhteyshenkilöä ollenkaan tai hänen yhteydenottoonsa ei ollut reagoitu. Vastaukset kertovat tilanteesta, jossa uuden HR-prosessin aikana tavoitettavuus ei vielä ole riittävällä tasolla. Kyse voi olla puutteista prosessin tehokkuudessa tai resursseissa.

Vastaajilta myös kysyttiin, olivatko he saaneet tarvitsemansa tai toivomansa tiedon tai neuvonnan tavoitettuaan yhteyshenkilönsä. Selkeä enemmistö eli 81 prosenttia vastaajista vastasi tähän myöntävästi ja 19 prosenttia kieltävästi. Kieltävästi vastanneilla oli mahdollisuus tarkentaa tilannetta avoimessa vastauskohdassa. Nämä avoimet palautteet koskivat pääasiassa huonoa tavoitettavuutta ylipäätään, mutta koettiin myös, että tietoa ei ollut heti saatavilla. Tilanteissa, jossa vuokratyöntekijälle oli luvattu palata asiasta, useampi vastaaja koki, ettei näin tapahtunut. Vuokratyöntekijöiden voidaan siis sanoa saaneen pääosin vastaukset työsuhdeasioihinsa ja prosessia pitää näin ollen ammattitaidollisesti riittävänä.

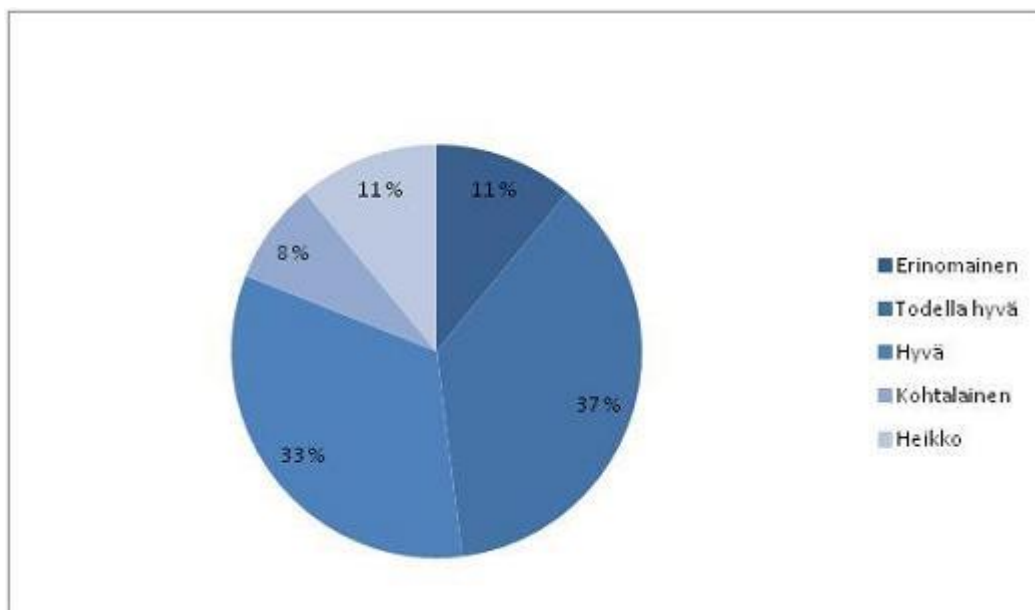


Kuvio 11: Reagointiaika vuokratyöntekijän yhteydenottoon



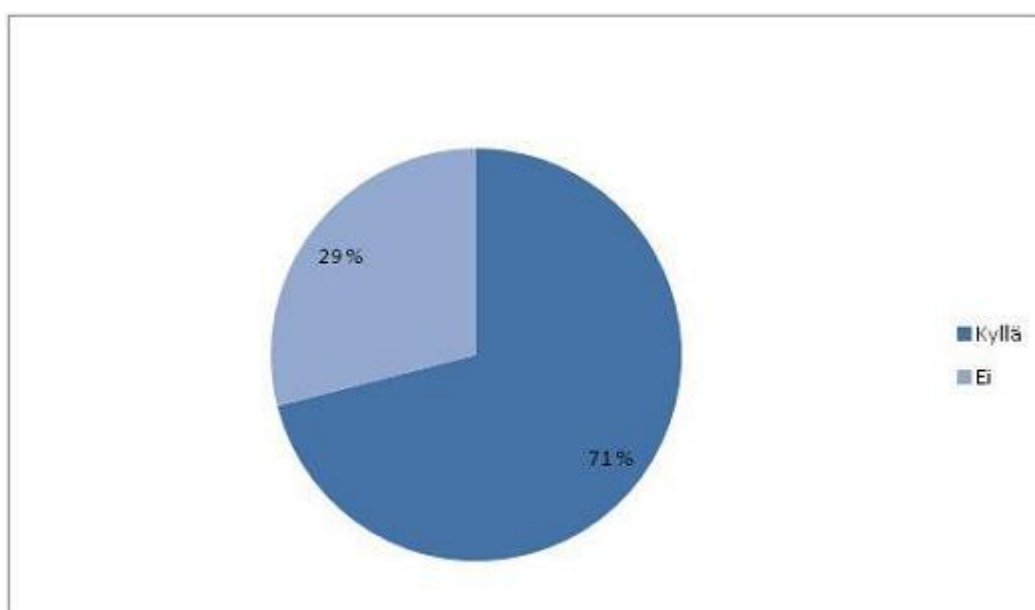
Kuvio 12: Palvelun toteutuminen vuokratyöntekijän tavoitettua yhteyshenkilö

Vastaajilla oli mahdollisuus arvioida myös palvelun laatua arvosanalla asteikolla yhdestä viiteen, jossa 1 oli erinomainen ja 5 heikko. Yksitoista prosenttia vastaajista arvioi palvelun kokonaisuutta erinomaiseksi, 37 prosenttia todella hyväksi, 33 prosenttia hyväksi, 8 prosenttia kohtalaiseksi ja 11 prosenttia heikoksi. Näiden pohjalta palvelun keskiarvoksi muodostuu 3,3, joka on kohtalaisen ja hyvän välimaastossa.

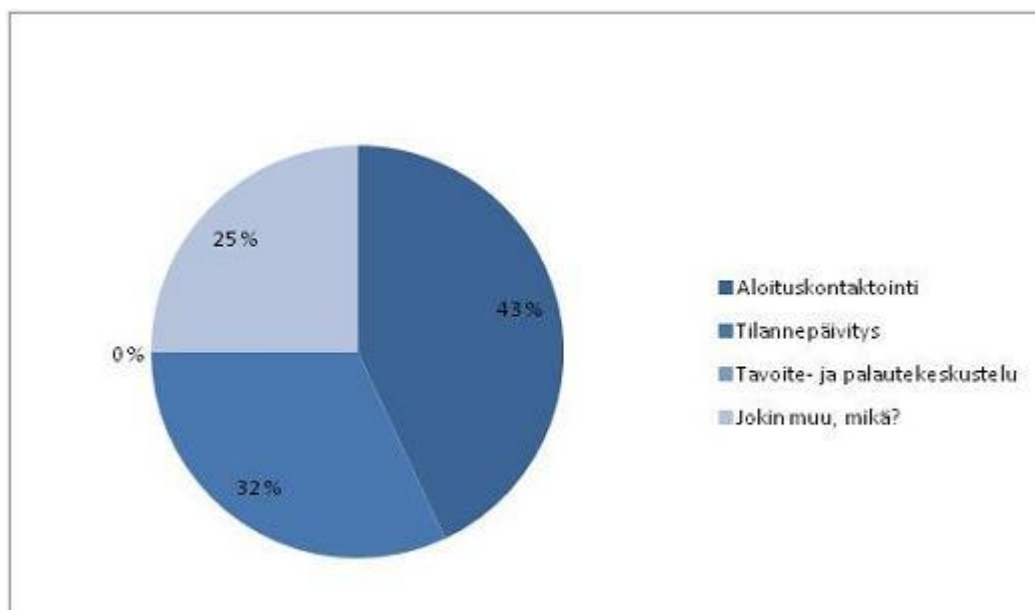


Kuvio 13: Vuokratyöntekijöiden kokemus palvelun laadusta arvosanoilla

Kyselyn kolmannessa osiossa vastaajilta kysyttiin, onko yhteyshenkilö ollut heihin yhteydessä. Enemmistö eli 71 prosenttia vastaajista vastasi, että heihin on oltu yhteydessä yhteyshenkilön aloitteesta. Loput 29 prosenttia olivat sitä mieltä, että heihin ei ole oltu yhteydessä. Kyllä-vastanneista 43 prosenttia kertoi tässä yhteydenoton syyksi aloituskontaktoinnin (ks. uusi HR-prosessi kuvaus). Kolmekymmentäkaksi prosenttia kertoi yhteydenoton syyksi tilanpäivityksen ja loppujen 25 prosentin kohdalla yhteydenotto oli koskenut sopimuksen jatkamista, työtarjousta tai mahdollisuutta tuuraukseen. Uuden HR-prosessin myötä aktiivisuuden vuokratyöntekijöiden suuntaan voidaan sanoa lisääntyneen aiemmasta menetelmästä.

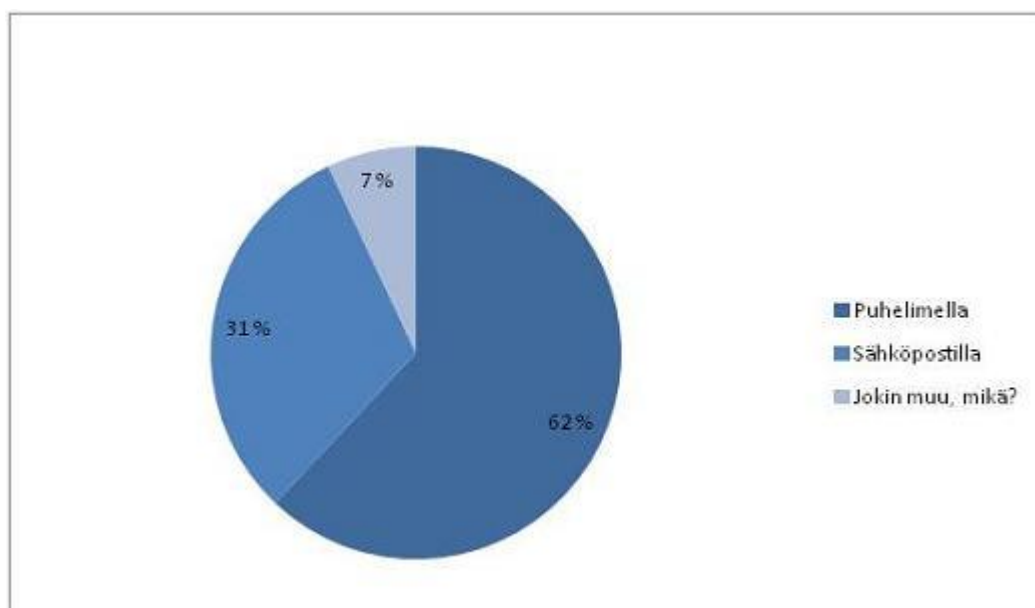


Kuvio 14: Yhteydenpito vuokratyöntekijöihin yhteyshenkilön puolelta



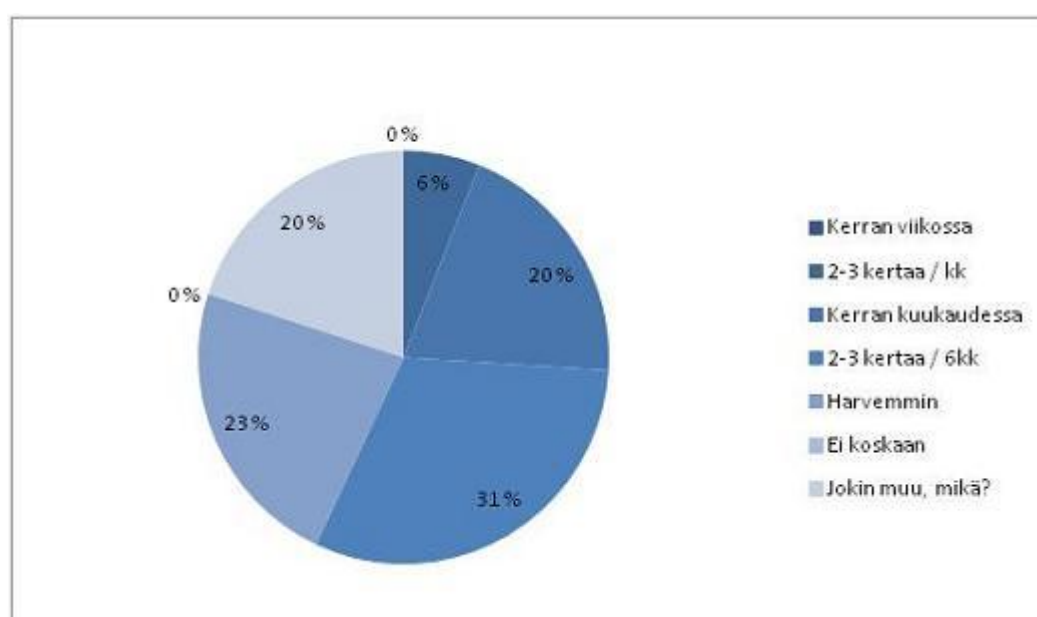
Kuvio 15: Syy kontaktointiin vuokratyöntekijän kokemana

Kyselyn vastausten mukaan yhteyshenkilö lähestyi vuokratyöntekijöitä suurimmassa osassa tapauksia puhelimella, 62 prosentissa tapauksia. Kolmekymmentäyksi prosenttia kertoi yhteyshenkilön lähestyneen työntekijää sähköpostin välityksellä ja loput 7 prosenttia kertoi yhteyshenkilön käyneen tapaamassa työntekijää tai pyytäneen työntekijän henkilöstöpalveluyrityksen tiloihin tapaamiseen.



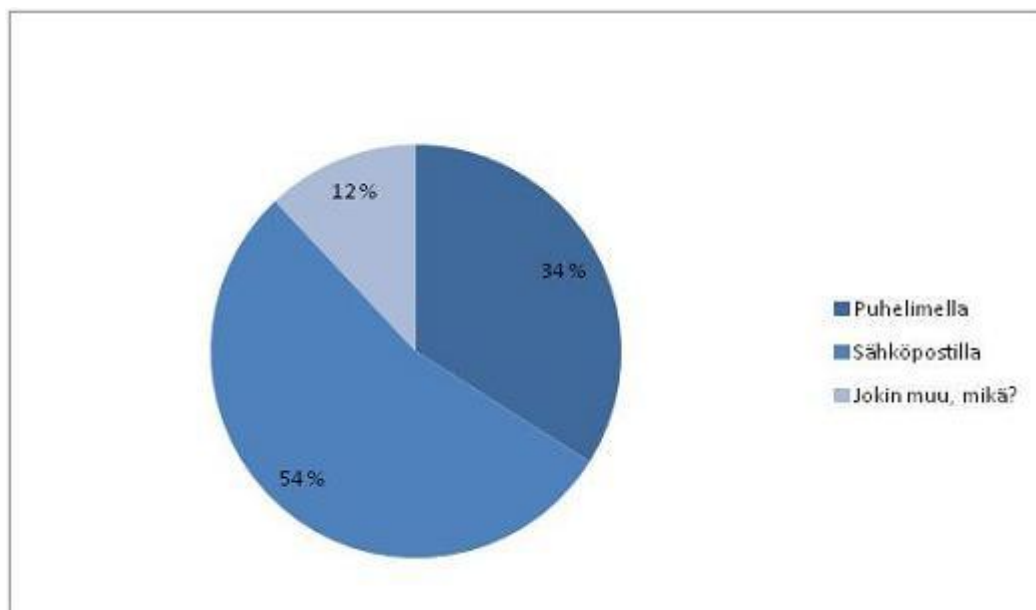
Kuvio 16: Yhteyshenkilön käyttämät välineet yhteydenpidossa

Vastaajilta kysyttiin myös heidän toiveitaan yhteydenpidon määrästä yhteyshenkilön puolelta. Enemmistö eli 31 prosenttia vastaajista arvioi sopivaksi yhteydenpitomääräksi 2-3 kertaa puolessa vuodessa ja 23 prosenttia toivoi yhteydenpitoa tätäkin harvemmin. 20 prosenttia katsoi sopivaksi yhteydenpitomääräksi kerran kuukaudessa ja 6 prosenttia toivoi yhteydenpitoa 2-3 kertaa kuukaudessa. Tähän kohtaan avoimen vastauksen jättäneet 20 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistä linjaa tähän ei ole, vaan yhteyshenkilön tulisi olla yhteydessä vuokratyöntekijään vain tarpeen vaatiessa.



Kuvio 17: Vuokratyöntekijöiden toiveet yhteydenpidon määrästä

Enemmistö eli 54 prosenttia vastaajista katsoi, että paras tapa yhteyshenkilölle tavoittaa työntekijä on sähköposti. 34 prosenttia toivoi yhteydenpitoa suoraan puhelimitse ja 12 prosenttia toivoi, että yhteydenpito suoritettaisiin tapaamisella tai tekstiviestillä.



Kuvio 18: Vuokratyöntekijöiden toiveet yhteydenpitovälineestä

Kyselyyn vastaajilla oli mahdollisuus kyselyn lopussa jättää avoin palaute henkilöstöpalveluyrityksen toiminnasta vuokratyöntekijöiden työsuhteen hoitamisesta. Avointen palautteiden voidaan sanoa osin tukevan itse kyselyssä saatuja vastauksia. Avoin palaute painottui selkeästi edelleen yhteydenpidon kysymyksiin. Yhtenä seikkana vastaajat kokivat, että heitä tulisi lähestyä enemmän myös henkilöstöpalveluyrityksen suunnalta. Henkilöstöpalveluyritys tunnetaan vuokratyöntekijöiden keskuudessa etäiseksi välikädeksi. Parannusehdotuksena tähän avoimissa palautteissa tarjottiin esimerkkinä tapaamista parannuksena heikon yhteydenpidon ongelmaan. Tässä on kuitenkin syytä muistaa, että puhutaan melko yksittäisestä mielipiteestä useiden vuokratyöntekijöiden joukossa. On täysin ymmärrettävää, että suuresta joukosta vuokratyöntekijöitä osa kaipaa enemmän yhteydenpitoa ja toinen vähemmän. Peilattaessa tätä kohtaa aiemmin esitettyihin kyselyn vastauksiin ja tätä kohtaa kuvaavaan kuvioon 22. huomataan, että selkeästi suurin osa vastaajista eli noin 31 prosenttia piti sopivana yhteydenpidon määränä 2-3 kertaa puolen vuoden sisällä. Tämä tarkoittaa käytännössä yhteydenpitoa joka toinen kuukausi tai jopa harvemmin. Myös yhteyshenkilön tavoittaminen vuokratyöntekijän lähestyessä henkilöstöpalveluyritystä koettiin haastavaksi. Avoimessa palautteessa oli esitetty tilanne, jossa vuokratyöntekijän on vaikea saada esimerkiksi maksusitoumusta työterveyslääkäriin aikaisin aamulla, koska puheluihin saatetaan vastata vasta aamulla yhdeksän jälkeen.

Vastaajat toivat avointen palautteiden muodossa myös esiin yhteydenottoihin ja työsuhteisiin liittyvän hitaan reagoinnin ja toiminnan. Erilaisten selvitysten ja työsuhteiden jatkamiseen liittyvien kysymysten käsittely on vastausten perusteella edelleen melko heikkoa uudesta HR-prosessista huolimatta, vaikka prosessin oli tarkoitus tehostaa työsuhteiden entistä vastuulli-

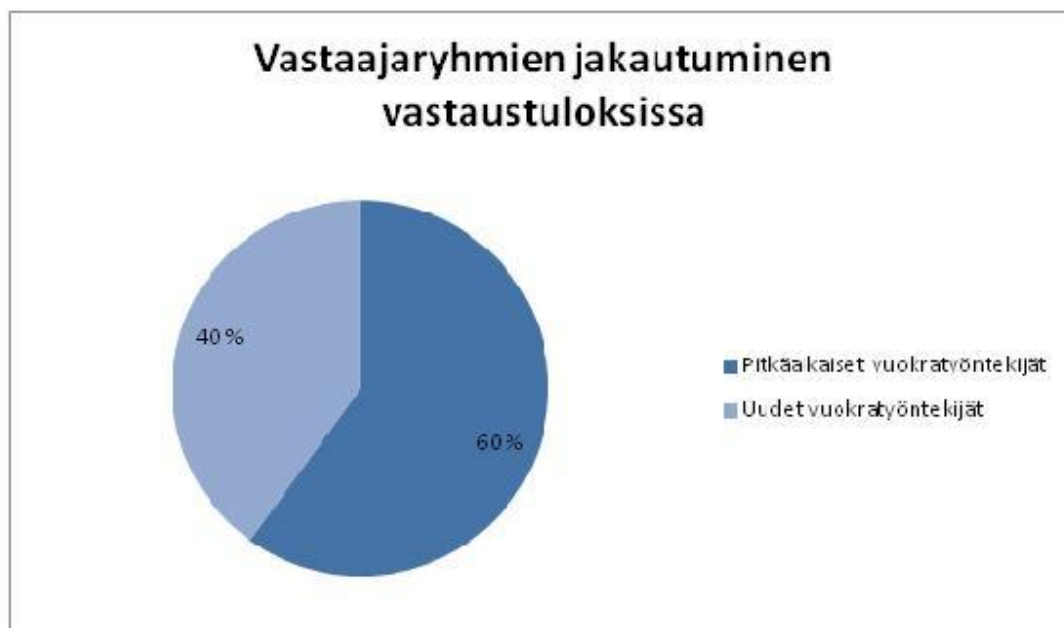
sempaa hoitamista. Koska kyseessä on vasta uuden prosessin pilottiversio, on hyvä muistaa, että toiminnan eteneminen sen todelliseen laajuuteen ja tehokkuuteen vie oman aikansa. Myöskään työsuhteiden jatkaminen ei ole aina yksistään henkilöstöpalveluyrityksestä riippuvainen asia, sillä ennen työsuhteen jatkamista henkilöstöpalveluyrityksen on saatava asiakasyritykseltä vahvistus toimeksiannon jatkumisesta eli siitä, onko asiakasyrityksellä edelleen tarve työntekijälle kyseisessä tehtävässä. Itse jatkosopimuksen tekeminen vahvistuksen saatuaan on henkilöstöpalveluyritykselle nopea toimenpide. Tässä kohdassa on kuitenkin mahdollon käydä arvioimaan, onko juuri tässä palautteessa ollut kyse päätöksenteon pitkittymisestä yritysasiakkaan päässä vai reagoinnin ja toiminnan hitaudesta henkilöstöpalveluyrityksessä. Mikäli kyse on henkilöstöpalveluyrityksen toiminnan hitaudesta, on syytä pohtia jatkoa ajatellen kysymystä resurssien riittävydestä uudessa HR-prosessissa. Etenkin jatkoa ajatellen prosessin alaisuuteen tulevien työsuhteiden lisääntyminen rajoittaa vääjäämättä sitä, kuinka montaa työsuhdetta yksi ihminen voi samaan aikaan hoitaa hyvin ja lisäksi tehokkaasti.

Edelleen avoimet palautteet pitivät sisällään lähinnä yksittäisiä kommentteja muun muassa perehdytyksestä ja työsuhteen sisällöstä. Osa vastaajista toivoisi edelleen syvällisempää perehdytystä työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten etujärjestelmien hyödyntämisestä. Aiemmin esitettyjen tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että perehdyttäminen työsuhteeseen liittyviin asioihin on vastaajien mielestä riittävää. Kehitystä aiempaan menettelyyn tarkastellaan seuraavassa alaluvussa tarkemmin taulukoimalla ristiin pidempiaikaisten ja uusien vuokratyöntekijöiden vastaukset. Avoimia palautteita oli kirjoittanut myös usea vastaaja, joka oli tyytyväinen työsuhteiden hoitamiseen nykyisellään ja myös pitkällä aikavälillä.

5.2 Erot vastaajaryhmien kesken

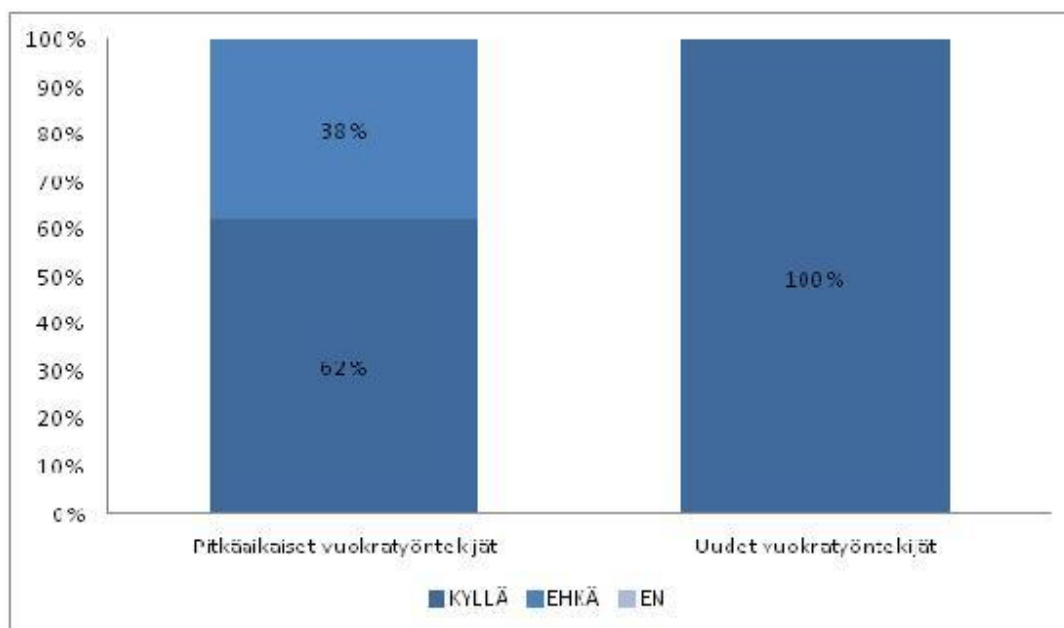
Hahmottaaksemme paremmin työsuhteiden hoitamisessa tapahtunutta kehitystä aiemman tilan ja nykyisen uuden HR-prosessin välillä, on vastaajat jaettava kahteen ryhmään vuokratyösuhteen keston perusteella. Koska uusi HR-prosessi oli tutkimuksentekohetkellä ollut pilottiversiona käytössä noin puolen vuoden ajan, voidaan kaikkia 7 kuukautta ja pidempään työskennelleitä pitää pitkäaikaisina vuokratyöntekijöinä ja edellä mainittuja lyhyemmän ajan työskennelleitä uusina vuokratyöntekijöinä. Pitkäaikaisten vuokratyöntekijöiden työsuhteet on toisin sanoen siirretty uuden HR-prosessin alisuuteen kesken työsuhteen keston, kun vastaavasti uudet vuokratyöntekijät ovat olleet prosessissa mukana työsuhteen alusta alkaen. Näiden kahden eri vastaajaryhmän vastaustulokset rinnakkain esitettynä saamme käsityksen mahdollisista muutoksista vuokratyöntekijöiden mielipiteissä työsuhteiden hoitamisesta. Vastausten erotteleminen työsuhteen pituuden perusteella tapahtui tutkimuksessa käytetyn Digi-um Enterprise -ohjelman kautta.

Jotta eri vastaajaryhmien vastaukset olisivat rinnastettavissa toisiinsa, tulisi vastaajajoukon vastattava kooltaan kutakuinkin toisiaan. Vastaustulosten esittäminen prosentteina toki mahdollistaa vastausten suhteuttamisen melko pitkälle vertailukelpoisiksi. Myös seuraavassa ristiintaulukoimisessa luvut ovat jokseenkin suhteutettu yhtenäisiksi, vaikkakin koko kohderyhmän vastaajat jakautuivat melko pitkälti tasan molempiin vastaajaryhmiin. Tulen seuraavassa esittämään eri vastaajaryhmien vastaukset ainoastaan niihin kysymyksiin, jossa havaitsin selkeää poikkeamaa pitkäaikaisten ja uusien vuokratyöntekijöiden vastausten välillä.



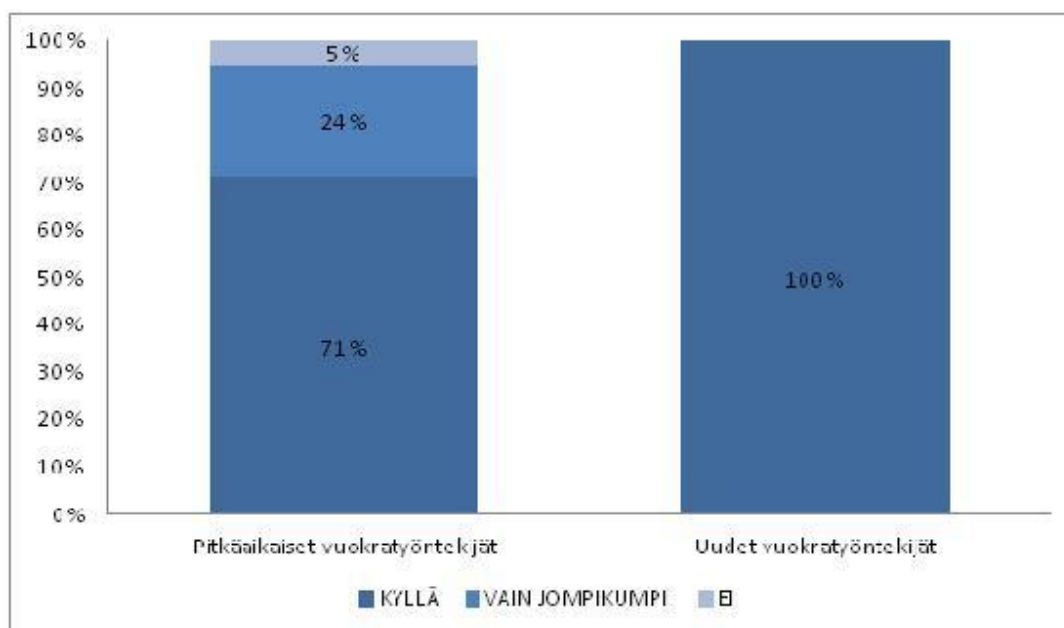
Kuvio 19: Vastaajaryhmien jakautuminen vastaustuloksissa työsuhteen keston perusteella

Kysyttäessä vastaajilta heidän tietämyksestään omasta yhteyshenkilöstä kahden vastaajaryhmän välillä oli selkeää eroa tietämyksen määrässä. Uusista vuokratyöntekijöistä jokainen kertoi tietävänsä varmasti kuka hänen yhteyshenkilönsä työsuhdeasioissa on. Vastaava prosentti pitkäaikaisten vuokratyöntekijöiden vastauksissa oli vain noin 62 prosenttia. Loput noin 38 prosenttia vastaajista olivat epävarmoja tästä ja vastasivat kysymykseen ehkä. Näistä vastauksista ei kuitenkaan saada varmuutta siitä, mieltävätkö kaikki vastaajat yhteyshenkilön samaksi. Tärkeämpää kysymyksen merkityksen kannalta kuitenkin on, että jokainen vastaaja kokisi heillä olevan ainakin jokin taho johon olla yhteydessä.



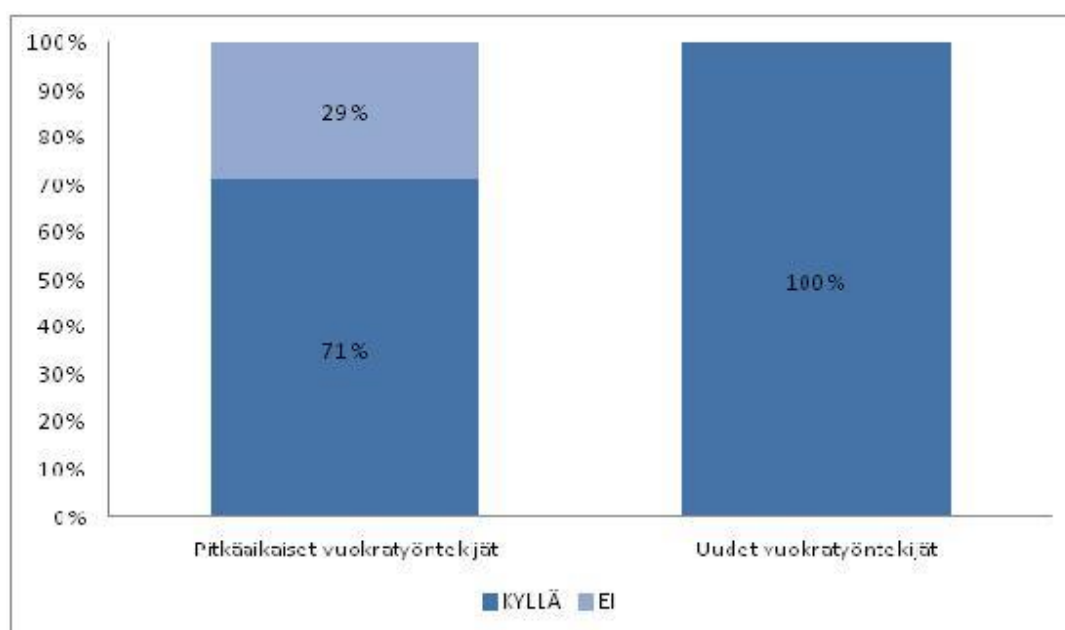
Kuvio 20: Pitkäaikaisten ja uusien vuokratyöntekijöiden tietämys omasta yhteyshenkilöstä työsuhteeseen liittyen

Kaikki uudet vuokratyöntekijät tiesivät myös tarvittavat tiedot yhteyshenkilön tavoittamiseksi, kun taas pitkäaikaisista vuokratyöntekijöistä nämä löytyivät vain noin 71 prosentilta vastaajista. Noin 24 prosenttia pitkäaikaisista vuokratyöntekijöistä ilmoitti tarvittavien tietojen saattavan löytyä heiltä, ja noin 5 prosenttia vastaajista kertoi, ettei heillä ole tarvittavia tietoja yhteyshenkilön tavoittamiseksi.



Kuvio 21: Tarvittavat yhteystiedot yhteyshenkilön tavoittamiseksi pitkäaikaisten ja uusien vuokratyöntekijöiden välillä

Molemmilla vastaajaryhmillä tuntui vastausten perusteella olevan melko pitkälti käsitys siitä, millaisissa asioissa vuokratyöntekijä voi olla yhteydessä yhteyshenkilöönsä. Noin 86 prosenttia uusista vuokratyöntekijöistä kertoi tietävänsä tämän varmasti ja loput noin 14 prosenttia mahdollisesti. Pitkäaikaisista vuokratyöntekijöistä noin 57 prosenttia vastasi kysymykseen kyllä, noin 33 prosenttia ehkä ja loput noin 10 prosenttia en. Tämän perusteella voidaan havaita, että muutosta esimerkiksi perehdyttämiseen on tapahtunut. Perehdytyksen laadun parantumisen vahvistaa tutkimuksen seuraava kysymys, jossa vastaajilta kysyttiin heidän mielipidettään perehdytyksen riittävydestä omalla kohdallaan. Uusista vuokratyöntekijöistä jokainen piti vuokratyöntekijäksi perehdytystä riittävänä. Vastaavasti pitkäaikaisista vuokratyöntekijöistä noin 71 prosenttia oli sitä mieltä, että perehdytys on ollut riittävää, kun taas noin 29 prosentin mielestä tämä on ollut riittämätöntä.



Kuvio 22: Pitkäaikaisten ja uusien vuokratyöntekijöiden näkemykset perehdytyksen riittävydestä

Molemmat vastaajaryhmät katsovat sähköpostin olevan paras tapa olla yhteydessä vuokratyöntekijäasioita hoitavaan yhteyshenkilöön. Myös puhelinta pidetään vastausten perusteella tehokkaana yhteydenpitovälineenä. Vain murto-osa vastaajista on sitä mieltä, että paras tapa hoitaa työsuhteeseen liittyviä asioita on henkilökohtainen tapaaminen yhteyshenkilön kanssa. Asian laajuus ja luonne ovat toki tähän vaikuttavia tekijöitä.

Suurin osa vastaajista kertoo olleensa yhteydessä työsuhdetta hoitavaan yhteyshenkilöön josakin työsuhteen vaiheessa. Tässä ei havaittu myöskään eroja eri vastausryhmien, pitkäaikaisien ja uusien vuokratyöntekijöiden välillä.

Myöskään muissa vastauksissa ei vastaajaryhmien kesken ollut suuria eroja työsuhteen keston perusteella. Muutamissa kysymyksissä, missä eroavaisuuksia havaittiin, selittyvät erot pitkälti työsuhteen kestolla. Esimerkiksi tilannepäivityksistä kysyttäessä on ymmärrettävää, että pidempiaikaisiin vuokratyöntekijöihin on ehditty olemaan yhteydessä useammin kuin uusiin vuokratyöntekijöihin, joiden työsuhde ei vielä edes välttämättä vaadi tilannepäivitystä tai määräaikaisen työsuhteen jatkamista. On kuitenkin huomattavissa toiseksi viimeisessä kysymyksessä, että uudet vuokratyöntekijät toivovat tiiviimpää yhteydenpitoa yhteyshenkilön kanssa kuin pitkäaikaiset vuokratyöntekijät. Tämä saattaa selittyä sillä, että he osaavat työsuhdetta hoitavan yhteyshenkilön perusteella odottaa tätä enemmän kuin pidempään vuokratyöntekijänä työskennelleet. Pidempään vuokratyöntekijänä työskennelleille ei nimittäin ole aiemmin esitelty yhteyshenkilöä palveluna, vaan he ovat lähinnä tiedostaneet toimeksiantoa aikanaan hoitaneen konsultin kontaktiksi siltä varalta, että työsuhde vaatii toimenpiteitä.

6 Yhteenveto ja omaa pohdintaa

Tutkimus antoi selkeän kuvan vuokratyövoiman haasteista omana alanaan. Yleisten toimintaperiaatteiden ja lakien seuraaminen hyvässä henkilöstötyössä ei yksistään riitä, vaan tämän lisäksi henkilöstötyön tulee olla selkeää, läpinäkyvää ja johdonmukaista hyvin suunniteltua toimintaa. Henkilöstöasioiden hoitamiseksi täytyy yrityksessä varata riittävästi aikaa, sillä se käsittää laajan alueen erinäköisiä toimenpiteitä.

Opinnäytetyöni aiheena olevan projektin ja siihen liittyvän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että huolellinen suunnittelu, prosessien systemaattinen toteutus sekä toiminnan läpinäkyvyys tekevät henkilöstöpalvelualan toiminnasta tulevaisuudessa yhä luotettavampaa. Opinnäytetyöni osoitti, että uusi HR-prosessi itsessään on ilman muuta tarpeellinen toiminto työsuhdeasioiden hoitamisessa. Selkeä enemmistö vastaajista kertoi olleensa yhteydessä yhteyshenkilöön. Tutkimuksessani kävi ilmi, että kehitystä vuokratyösuhteiden hoitamisessa oli tapahtunut aiempaan toimintatapaan ja tuloksiin peilaten. Vaikka tavoitettavuus oli suhteessa parantunut vasta hieman uuden HR-prosessin myötä, oli vuokratyöntekijöillä selkeästi aiempaa parempi käsitys omien työsuhteidensa hoitamisesta. Myös vuokratyöntekijän perehdytys työsuhteeseen oli huomattavan hyvää.

Varjopuolina toteutetulle uutta HR-prosessia koskevalle projektille ja tutkimukselle voidaan todeta niiden suppea toteutus. Opinnäytetyöni kohdistui pilottivaiheessa olevan uuden HR-prosessin tarkasteluun. Prosessi oli kuitenkin toteutettu ainoastaan yhdellä prosessia hoitaval-

la työntekijällä yrityksen yhdessä liiketoimintayksikössä ja prosessin alaisuudessa oli vielä melko vähän vuokratyöntekijöitä. Lisäksi tutkimukseen vastanneiden vuokratyöntekijöiden osallistumisprosentti kyselyyn oli melko vähäistä. Näin ollen tältä pohjalta ja saatujen havaintojen perusteella ei voida vielä sanoa varmasti prosessin toimivuudesta yleisesti. Myös toimeksiantona toteutettu tutkimus oli sisällöltään ja laajuudeltaan melko ylimalkainen. Tutkimus oli lähinnä prosessin seuranta, mutta se toteutettiin hyvin varhaisessa vaiheessa. Vaikka toteutettu tutkimus antaa suuntaa vuokratyöntekijöiden kokemuksista työntekijöinä ja työnantajaansa kohtaa, ei sen perusteella voida vielä sanoa varmasti tilanteesta laajemmin. Uusi prosessi itsessään toimi myös tutkimuksen aikana vielä melko epäsystemaattisesti, eikä suunnitelma aktiivisesta yhteydenpidosta ja hyvästä tavoitettavuudesta ollut toteutunut täysimääräisesti. Tämän pohjalta ei siis vielä voida antaa ”asiakaslupaus” uudesta prosessista.

Tutkimuksen toteuttamisen haasteena oli ilman muuta tiukka aikataulu sekä tutkimuksen toteuttaminen oman päivätyöni ohessa. Haasteina mainittakoon myös työmäärän kuormittuminen sekä aikataulujen venyminen ja muuttuminen moneen kertaan tutkimuksen aikana. Aikataulujen venyminen johtui oman työkuormani lisäksi siitä, että uusi HR-prosessi oli vielä joiltain osin kehitysvaiheessa tutkimuksen toteuttamisen aikaan. Vaikka tutkimuksen toteuttaminen päivätyön ohessa oli opinnäytetyön selkeänä haasteena, oli tämä myös hyötynä tutkimusta tehdessä. Tutkimuksen toteuttaminen olisi ollut todennäköisesti suppeampaa tai äärettömän hankalaa ellei jopa mahdotonta ilman käytössäni ollutta omaa ja esimieheni kokemusta, tietotaitoa, yrityksen omia järjestelmiä sekä mahdollisuutta tutkia oman työnantajani vuokratyöntekijöitä.

6.1 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni tärkein anti itselleni tutkijana ei niinkään ollut henkilöstö- ja vuokratyöalan teoreettinen osuus, vaan ennemminkin tämän tutkimisessa ja hahmottamisessa kehittyminen. Ennen opinnäytetyöni aloittamista minulle oli jo kertynyt melko laaja tietämys ja osaaminen johtamisesta ja henkilöstöalasta yleisesti opintoina ja ammattini pohjalta. Varsinaisia tutkimuksia en sen sijaan ollut aiemmin juurikaan toteuttanut. Tämän vuoksi koin projektin ja tutkimuksen rajaamisen ja lähestymissuunnan hakemisen haasteelliseksi. Myös opinnäytetyössäni toimeksiantona teetetty kysely tuotti omat vaikeutensa, sillä sen suppeaa sisältöä oli mahdollonta muuttaa kyselyn toteuttamisen jälkeen. Edellä mainittujen ongelmien ja haasteiden kanssa painiminen ja näiden pohtiminen sai minut kuitenkin ymmärtämään aiheesta paljon aiempaa enemmän.

6.2 Jatkotoimenpiteet ja kehittämis ehdotukset

Tutkimuksessani tuli uuden HR-prosessin osalta esiin vielä joitakin puutteita sekä kehityskoh- teita, jotka kannattaa ottaa toimenpiteiden alaisuuteen ennen HR-prosessin pilottiversion lanseeraamista laajemmin kyseisen henkilöstöpalveluyrityksen Suomen yksikköjen käyttöön.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että vaikka pitkäaikaisille vuokratyöntekijöille oli kerrottu uudesta HR-prosessista, ei heillä kuitenkaan vielä ollut yhtä laajoja tietoja yhteyshenkilöstä ja proses- siin kuuluvista osista kuin uusilla vuokratyöntekijöillä. Myös perehdytys on jäänyt heidän koh- dallaan ohuemmaksi. Kyselyn vastauksien mukaan aktiivinen yhteydenpito yhteyshenkilön puolelta ei vielä toistaiseksi ollut kovin laajaa. Lisäksi tulosten perusteella yhteyshenkilöllä ei selkeästi ole riittävästi aikaa yhteydenottoihin vastaamiseen, sillä vain harva vuokratyönteki- jöistä kertoi vastauksissa saaneensa palvelua heti ollessaan yhteydessä työsuhteita hoitavaan yhteyshenkilöön. Yhteyshenkilölle tulisi varata tarvittavat työvälineet, riittävästi aikaa ja tar- vittaessa enemmän resursseja vuokratyösuhteiden sujuvan hoitamisen helpottamiseksi. Eten- kin vuokratyöntekijöiden määrän kasvaessa HR-prosessissa tulee väistämättä asettamaan ra- jan sille, kuinka monen vuokratyöntekijän työsuhteasioita yksi yhteyshenkilö kykenee hoita- maan laadullisesti hyvin ja lisäksi tehokkaasti.

Opinnäytetyössäni esiintyi kysymys yhteyshenkilön resurssien riittävydestä vuokratyönteki- jöiden määrän kasvaessa. Tästä johtuen yhtenä jatkoaiheena opinnäytetyölleni voisi olla uu- den HR-prosessin tehokkuuden tutkiminen taloudellisesta näkökulmasta. Tämä antaisi lasken- nallista tietoa prosessin kannattavuudesta ja resurssien hyödyntämisestä. Toisena jatkoaihee- na opinnäytetyölleni näkisin vuokratyövoiman käyttäjäyrityksen perehdyttämisen uuteen HR- prosessiin. Tutkimukseni perusteella voidaan sanoa, että myös käyttäjäyrityksellä tulisi olla tarkka käsitys henkilöstöpalveluyrityksen toiminnasta, jotta he voisivat ottaa tämän huomioon omassa perehdytyksessään sekä hankkiessaan vuokratyövoimaa henkilöstöpalveluyritykseltä.

Lähteet

- Antola, M. & Parnila, K. & Sainio, J. 2009. Työsuhde käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.
- Heinonen, J. & Järvinen, S. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Ota-va.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kjelin, E & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka - Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2004. Esimiehen työsuhdeopas. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa - suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Stredwick, J. 2005. An Introduction to Human Resource Management, Elsevier Ltd.
- Sädevirta, M. 2002. Määräaikaisten työsuhteiden ja työvoiman vuokraus. Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Mäkipelkola, J. 2005. Työntekijä vuokrattuna - Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Työvoimapolitiittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.
- Vuorinen, J. 2000. Arviointi ja kehityskeskustelu. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Internet-lähteet:

Työsuojelehallinto. 2013. Vuokratyö. Viitattu 15.11.2013.
<http://www.tyosuojele.fi/fi/vuokratyo>

Kuvat

Kuva 1: Perehdytys ja työssä oppiminen (Soveltaen Helsilä 2002, 53)	10
Kuva 2: Kolmikantasuhde työvoiman vuokrauksessa (soveltaen Sädevirta 2002, 25)	14
Kuva 3: Prosessikuvaus HR-prosessista pitkässä toimeksiannossa	23
Kuva 4: Prosessikuvaus HR-prosessista lyhyessä toimeksiannossa	23
Kuva 5: Keikkatyön prosessikuvaus	24

Kuviot

Kuvio 1: Vastaajien ikäjakauma	31
Kuvio 2: Vastaajien työsuhteen kesto henkilöstöpalveluyrityksessä	32
Kuvio 3: Vastaajien tietämys omasta yhteyshenkilöstä työsuhteeseen liittyen	33
Kuvio 4: Tarvittavat yhteystiedot yhteyshenkilön tavoittamiseksi	33
Kuvio 5: Vastaajien tietämys yhteyshenkilön tarkoituksesta	34
Kuvio 6: Perehdytyksen riittävyys vastaajien näkökulmasta	35
Kuvio 7: Vastaajien mielipide parhaasta tavasta tavoittaa yhteyshenkilö	36
Kuvio 8: Vastaajien yhteydenpito yhteyshenkilön suuntaan	37
Kuvio 9: Vastaajien yhteydenpito yhteyshenkilön suuntaan määrällisesti	37
Kuvio 10: Vastaajien käyttämät yhteydenpitovälineet yhteyshenkilön tavoittamiseksi	38
Kuvio 11: Reagointiaika vuokratyöntekijän yhteydenottoon	39
Kuvio 12: Palvelun toteutuminen vuokratyöntekijän tavoitettua yhteyshenkilö	39
Kuvio 13: Vuokratyöntekijöiden kokemus palvelun laadusta arvosanoilla	40
Kuvio 14: Yhteydenpito vuokratyöntekijöihin yhteyshenkilön puolelta	41
Kuvio 15: Syy kontaktointiin vuokratyöntekijän kokemana	41
Kuvio 16: Yhteyshenkilön käyttämät välineet yhteydenpidossa	42
Kuvio 17: Vuokratyöntekijöiden toiveet yhteydenpidon määrästä	42
Kuvio 18: Vuokratyöntekijöiden toiveet yhteydenpitovälineestä	43
Kuvio 19: Vastaajaryhmien jakautuminen vastaustuloksissa työsuhteen keston perusteella	45
Kuvio 20: Pitkäaikaisten ja uusien vuokratyöntekijöiden tietämys omasta yhteyshenkilöstä työsuhteeseen liittyen	46
Kuvio 21: Tarvittavat yhteystiedot yhteyshenkilön tavoittamiseksi pitkäaikaisten ja uusien vuokratyöntekijöiden välillä	47
Kuvio 22: Pitkäaikaisten ja uusien vuokratyöntekijöiden näkemykset perehdytyksen riittävydestä	47

Liitteet

Liite 1. Kyselykaavake HR-prosessin alaisuudessa työskenteleville vuokratyöntekijöille .. 55

Liite 1. Kyselykaavake HR-prosessin alaisuudessa työskenteleville vuokratyöntekijöille

Asiakastytytyväisyysskysely

Olemme ottaneet [REDACTED] Oyn Helsinki & Espoon yksikössä käyttöön uudenlaisen prosessin, jonka tarkoituksena on parantaa mm. asiakaspalvelun laatua, tavoitettavuutta, sekä tulla läemmäksi työntekijöitämme – yksilötasolla. Uuden prosessin myötä nykyään työntekijöillämme on yksi yhteyshenkilö kumppaniasioihin erikoistuneena. Tällä mallilla pyrimme parantamaan niitä beikkouksia, joista olemme aiempien kyselyiden perusteella saaneet kehittävää palautetta.

Nyt pyytäsimmme Sinua käyttämään arviolta 5 minuuttia aikaa tämän kyselyn täyttämiseen, jotta saisimme arvokasta palautetta uuden toimintatapamme toimivuudesta. Samalla Sinulle tarjoutuu mahdollisuus vaikuttaa mahdollisten parannusehdotuksien kautta, mikäli emme vielä ole kaikkea ottaneet huomioon. Luethan kysymykset huolellisesti läpi, ja vastaa sitten mahdollisimman rehellisesti näihin. Kyselyssä on varattu erillinen tila vastauksen täydentämiseen - toivomme sinun tarkentavan vastausta mahdollisimman paljon (esim. mahdollisella parannusehdotuksella?) jotta saamme mahdollisimman laajan ja selkeän kuvan, sekä yhdessä aikaan paremman lopputuloksen. Mitä enemmän saamme tietoa, sitä paremmin pystymme toimintaamme kehittämään. Mikäli et ymmärrä jotakin kysymystä, jätähän tämän kohdan tyhjäksi! Huom! Kyselyssä ei oteta kantaa muiden palveluidemme (esim. palkkahallinnon) toimivuuteen tai arviointiin.

1. Ikä

- ☐ Alle 20 vuotta
☐ 20 - 30 v.
☐ 31-40 v.
☐ 41-50 v.
☐ Yli 50 v.

2. Kuinka kauan olet työskennellyt [REDACTED] työntekijänä?

- ☐ Alle 3 kuukautta
☐ 3-6 kuukautta
☐ 7-12 kuukautta
☐ Yli 12 kuukautta

3. Tiedätkö kuka on yhteyshenkilösi työsuhteeseesi liittyvissä asioissa?

- ☐ Kyllä
☐ Ehkä
☐ En

4. Onko sinulla tarvittavat yhteystiedot yhteyshenkilösi tavoittamiseksi (puhelinnumero, sähköposti)?

- ☐ Kyllä
☐ Vain jompikumpi
☐ Ei

5. Tiedätkö millaisissa asioissa voit olla yhteydessä [REDACTED] kumppaniasioita hoitavaan yhteyshenkilöön?

- ☐ Kyllä
☐ Ehkä
☐ En

6. Mainitse mmutama esimerkki asioista, joissa voit olla yhteydessä yhteyshenkilösi [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

7. Oletko saanut tarvittavan perehdytyksen työsuhteasioihin sekä [REDACTED] vuokratyöntekijänä työskentelyyn allekirjoittaessasi työsuhtesopimusta, sekä käytyäsi työntekijämateriaalin läpi? (Tässä kohdassa tarkoitamme ainoastaan työsuhteasioita sekä käytännön ohjeita, emme siis itse työhön liittyviä asioita/ohjeita)

- ☐ Kyllä
☐ En

8. Tarkentaisitko mitä asioiden läpi käymisessä on jäänyt punuttamaan tai mitä muuta olisit mahdollisesti toivonut saavasi

9. Mikä olisi mielestäsi paras tapa olla yhteydessä [REDACTED] yhteyshenkilöön

- ☐ Puhelimella
☐ Sähköpostilla
☐ Jokin muu, mikä?

10. Oletko ollut [REDACTED] kumppaniasioita hoitavaan yhteyshenkilöösi yhteydessä?

- ☐ Kyllä
☐ En

11. Kuinka monta kertaa olet ollut [REDACTED] kumppaniasioita hoitavaan yhteyshenkilöösi yhteydessä?

- ☐ 1-5 kertaa
☐ 6-10 kertaa
☐ 11-15 kertaa
☐ 16-20 kertaa tai useammin

12. Miten olet ollut yhteydessä [REDACTED] kumppaniasioita hoitavaan yhteyshenkilöön?

- ☐ Suoraan puhelimella
☐ Suoraan sähköpostilla
☐ [REDACTED] vaihteen kautta
☐ Jokin muu, mikä?

13. Olettuasi yhteyttä [REDACTED] yhteyshenkilöön, kuinka nopeasti yhteydenottoosi reagoitiin / kuinka nopeasti tavoitit yhteyshenkilön?

- ☐ HETI
☐ TUNNIN SISÄLLÄ
☐ 2-4 TUNNIN SISÄLLÄ
☐ PÄIVÄN SISÄLLÄ
☐ SEURAAVANA PÄIVÄNÄ
☐ VIIKON SISÄLLÄ
☐ EI OLLENKAAN

14. Tavoitettua yhteyshenkilöä, saitko tarvitsemasi/toivomasi tiedon/neuvontaa/asian?

- ☐ Kyllä
☐ En

15. Mikäli vastasit kysymykseen "EN", tarkentaisitko mitä asiaksi koski ja mitä olisit toivonut saavasi enemmän / miten olisimme voineet palvella paremmin:

16. Millä arvosanalla kuvailisit saamaasi palvelua?

Erinomainen	Todella hyvä	Hyvä	Kohtalainen	Heikko
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Onko sinun oltu yhteydessä ☐ sunnulta (aloituskontaktointi, tilannepäivitys, tavoite- ja palautekeskustelu)?

☐ Kyllä

☐ Ei

18. Minkälaisissa asioissa sinun on oltu yhteydessä?

☐ Aloituskontaktointi

☐ Tilannepäivitys

☐ Tavoite- ja palautekeskustelu

☐ Jokin muu, mikä?

19. Miten sinun on oltu yhteydessä?

☐ Puhelimella

☐ Sähköpostilla

☐ Jokin muu, mikä?

20. Kuinka usein toivoisit että olisimme sinun yhteydessä?

☐ Kerran viikossa

☐ 2-3 kertaa / kk

☐ Kerran kuukaudessa

☐ 2-3 kertaa / ökk

☐ Harvemmin

☐ Ei koskaan

☐ Jokin muu, mikä?

21. Mikä on mielestäsi paras tapa olla sinun yhteydessä meidän puolelta?

☐ Puhelimella

☐ Sähköpostilla

☐ Jokin muu, mikä?

22. Avoin palautteesi